Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY

Organisatorisk dannelse

Etiske perspektiver på organisatorisk læring

Keller, Kurt Dauer

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Keller, K. D. (red.) (2016). *Organisatorisk dannelse: Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. (1 udg.) Aalborg Universitetsforlag. Organisatorisk læring og ledelse Nr. 2

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

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from vbn.aau.dk on: May 02, 2026

ORGANISATORISK DANNELSE

etiske perspektiver på organisatorisk læring

Redigeret af Kurt Dauer Keller

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Organisatorisk dannelse
etiske perspektiver på organisatorisk læring
Kurt Dauer Keller, red.

Serie:
Organizational Learning and Management Studies / Organisatorisk læring og ledelse nr. 2

Serieredaktører:
Erik Laursen, Professor, Aalborg Universitet
Jørgen Gulddahl Rasmussen, Professor, Aalborg Universitet
Steen Hildebrandt, Professor emeritus, Aarhus Universitet
Nikolaj Stegeager, Lektor, Aalborg Universitet

1. udgave, open access

© Aalborg Universitetsforlag, 2016

Layout af forside: Grethe Lassen /Toptryk Grafisk ApS
Sats og layout af indhold: Grethe Lassen / Toptryk Grafisk ApS

Forside illustration: Colourbox.dk

ISSN: 2446-1814
ISBN-numre:
Elektronisk udgave (open access): 978-87-7112-603-7
Paperback-udgave: 978-87-7112-604-4

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Skjernvej 4A, 2. sal
9220 Aalborg Ø
T 99407140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

Bogen er udgivet med støtte fra Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copy-Dan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

Denne bog er tilegnet mindet om Ulla Thøgersen
– en beundringsværdig kollega og forsker,
der viste nye veje fra eksistentiel fænomenologi
til organisation og læring

Indhold

INDLEDENDE UDSIGTER 7

- Kurt Dauer Keller: Om *Organisatorisk dannelse* – et overblik over bogen 9
- Kurt Dauer Keller: Etikken og den organisatoriske læring 27

KRITISKE BLIK 49

- Richard Sennett: Det kooperative sindelag 51
- Lene Dalsgaard & Henning Jørgensen: Forvaltningsmoderniseringer og offentlig ansattes etik-problemer 81
- Nikolaj Lunøe: Psykopati og organisation – et psykologisk perspektiv 121

GRUNDLAGSTEORETISKE INDFALDSVINKLER 165

- Ulla Thøgersen: Responsiv etik og læring i organisationer 167
- Anders Buch & Vibeke Andersen: At gøre det rigtige – etik i organisatorisk praksis 187
- Søren Willert: System – kompleksitet – etik 211
- Finn Thorbjørn Hansen: Fra den lærende organisation til den undrende organisation – praxis-ontologiske refleksioner over etik, undren og 'organizational wisdom' 237

CENTRALE TEMAER 273

- Kristian Høyer Toft: Etisk blindhed i organisationer – om virksomheders samfundsansvar 275
- Jacob Dahl Rendtorff: Kreativitetens etik i oplevelsesøkonomien – idéhistoriske forudsætninger for læring i organisationer 293
- Britta Kusk Nørgaard: Performance og etik i et anerkendelsesperspektiv 313
- Kenneth Mølbjerg Jørgensen: Fortællinger, magt og etik i organisationer 333

ANVENDT ETIK I DEN ORGANISATORISKE LÆRING 361
- Anne Abildgaard: Fælles etiske zoner i tværgående samarbejder 363
- Hanne Dauer Keller & Kurt Dauer Keller: Godt arbejde 389
- Helle Holt & Helge Hvid: Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv 419

OM FORFATTERNE 441

DETALJERET INDHOLDSFORTEGNELSE 447

INDLEDENDE UDSIGTER

Kurt Dauer Keller

OM *ORGANISATORISK DANNELSE* – et overblik over bogen

'Organisatorisk dannelse' – hvad er det? Organisationer er vel altid formet eller dannet på en eller anden måde, så det kunne forekomme trivielt at beskæftige sig med. Og handler det organisatoriske ikke i sig selv om denne formgivning eller dannelse? – kunne man spørge. Men her er svaret ''nej'' – i hvert fald når 'formgivning' og 'dannelse' forstås som noget tilsigtet og forholdsvis velovervejet. For organisationsteorien er for længst blevet klar over, at meget af det vigtigste og mest værdifulde, der finder sted i organisationer, ikke er planlagt eller besluttet, men er uformelt og 'kommer af sig selv'. Med dannelsesbegrebet fokuserer vi altså på den reflekterede og tilsigtede ende af organisationernes opbygning og udvikling. Men det indebærer ikke nogen påstand (eller implicit antagelse) om, at 'det dannede' gennem refleksion og beslutning bliver løsrevet fra alt andet og kommer til at hvile i sig selv, kun at nogen midt i det organisatoriske liv har tænkt over dannelsen og besluttet sig for den: Organisatorisk dannelse findes kun, for så vidt som nogen ønsker at opnå den og tager ansvaret for at opretholde den. Men hvad er det så, dannelsesbegrebet bidrager med i organisationssammenhængen?

''Dannelse'' er det danske ord for det tyske ''Bildung'' og velkendt i sammenhæng med uddannelse – ja, bare betegnelsen indikerer denne forbindelse. Dannelsen af den opvoksende generation finder især

sted i grundskolen og på gymnasieniveau, det vil sige på basis af den grundlæggende socialisering, hvorigennem barnet allerede før skolealderen og lige fra fødslen vokser sammen med sit psykosociale miljø og dermed også til dels den bredere omgivende sociokultur. Dannelsesbegrebet indbefatter den proces, hvor igennem det i forvejen integrerede barn og unge menneske bliver formet som en selvstændig person inden for den givne kulturelle kontekst. Dannelsen kan forstås som den kulturspecifikke formgivning af den enkelte, der kommer til udtryk i holdninger, orienteringer, normer og værdier, hvis historiske bestemthed i mere eller mindre udpræget grad gør dem til genstand for særlig opmærksomhed og bekymring, såsom opfattelsen af demokrati, kønsroller, etnicitet, religion, borgerrettigheder, menneskerettigheder, værdighed og menneskeværd. Begrebshistorisk har 'Bildung' – siden ordet sidst i 1700-tallet begyndte at blive brugt som en filosofisk og efter hånden også pædagogisk term – bevaret en betydning af 'afbildning' og 'billeddannelse'. Det har tydeligt understreget opfattelsen af den dannede person som en slags mikrokosmos, hvis samvittighed og ansvarlighed gengiver og repræsenterer de væsentligste træk af hele den kultur, vedkommende er dannet af (jf. Ritter 1971). Som 'dannet person' identificerer det enkelte menneske sig ikke bare med sin kultur, men forstår den og forholder sig til den. Det hører således med til at være en person, at man indgår i samfundets udvikling og læreprocesser ved aktivt at bidrage til at fastholde det bærende og bedste ved sin kultur såvel som at kritisere og modarbejde dens dumme og grimme aspekter. Når ideer og tanker om et godt liv (som altid har været det, etikken drejer sig om) i moderne tid bliver tæt forbundet med den personlige dannelse, er der altså tale om, at den kulturelle udvikling kommer til at bero på sin manifestation i personen som typisk socialkarakter: Det er blevet historisk nødvendigt, at den enkelte almindeligvis – ud fra sin egen position – forholder sig engageret, reflekteret og ansvarligt til strukturer og udviklingstendenser i det sociale liv.

I organisationssammenhæng er opfattelsen af dannelse som det kulturelt og historisk bestemte – og dermed almindeligt karakteristiske – ved en person yderst relevant, da den angiver et omdrejningspunkt for bevidst og ansvarsfuld forholden sig til, hvad der foregår i organisationen. Det gælder også ud fra etiske hensyn til medarbejderne: Siden Michael Masuch (1974) for snart et halvt hundrede år siden gjorde opmærksom på virksomhedernes stigende behov for 'de intensive kvalifikationer' er udviklingen gået stadig hurtigere i retning af, at de ansatte

må engagere sig i arbejdet og organisationen med hele deres identitet og subjektivitet. Men organisatorisk dannelse handler bestemt også om dannelsen af organisationen som en ansvarlig og 'ordentlig' helhed, der i det væsentlige afspejler den omgivende kultur og civilisation. Dette kommer tydeligt til udtryk på mange måder: fokus på organisationskultur og på virksomhedens 'image', den politiske forbruger, der tvinger store koncerner i knæ, opmærksomhed på virksomhedens 'sociale ansvar' ('corporate social responsibility'), afsløring af løgn og grådighed i private og offentlige organisationer, whistleblowing, osv. Organisationens etiske sammenhæng med kultur og civilisation kan ikke altid og uden videre tages for givet, men må til syvende og sidst etableres og opretholdes gennem såvel deltagernes som offentlighedens kritiske vurderinger og ansvarlige handlinger. Ligesom for enkeltpersonens vedkommende lever den 'dannede' organisation ikke bare op til visse kriterier for ordentlig opførsel, men tager aktivt stilling til samtidens etiske problematikker og handler ansvarligt ud fra dette. Både med begrebet om organisationskultur og i opfattelsen af organisationer som institutioner organisations afhængighed af den omgivende sociokultur allerede blevet fremhævet længe, men de reponderende implikationer har mest handlet om 'at tage sig godt ud' i omverdenens øjne. Det nye er fordringen om, at organisationen reelt påtager sig et ansvar for den omgivende sociokultur såvel som for sin egen interne sociokultur, og denne etiske logik kan naturligvis nemt komme i konflikt med den markedslogik og den hierarkiske logik, som organisationen også er underlagt.

Etikken er den historisk-kulturelle refleksion over 'godt liv', der nok kan kræve teoretisk og principiel afklaring og også kan være vanskelig at omsætte direkte i praktiske handleforskrifter, men som for det meste og i hovedsagen forekommer indiskutabel, fordi den er indbegrebet af, hvad vi forstår ved civilisation og anstændighed. Vi tager etikken for givet, fordi vi ikke vil være bekendt at stå uden for den, men ville skamme os over det, og fordi tanken om et socialt liv, hvor den ikke bliver respekteret, er skræmmende. Når vi f.eks. i dag tager en demokratisk indstilling for givet, er der således snarere tale om en etisk holdning end en politisk. Politik handler om interessemodsætninger og muligheder for at gøre kollektive interesser gældende. Men det er slet ikke på den politiske dagsorden, om vi skal have lov til at forsvare oppositionelle interesser og forsøge at sætte dem igennem i det politiske magtspil. Og skulle det komme på dagsordenen, ville vi betragte situationen som et etisk problem: en tilsidesættelse af kulturelle værdier og forringelse af civilisationen.

At det er historisk bestemt, hvad vi betragter som dannet og etisk forsvarligt, indebærer netop, at forandringer og udviklingstendenser kan gå 'den forkerte vej'. Kollektiv dannelse og organisatorisk dannelse kan halte bagud i forhold til samfundsudviklingen, og etablerede former for dannelse kan svækkes og smuldre. Ældgamle etiske dyder og kulturbærende færdigheder som tillid, samarbejde og professionalisme er hver især et slående eksempel på en sådan dannelsesform, der efter alt at dømme er ved at degenerere til et fænomen, som fremtræder svagere og mere skrøbeligt i arbejdslivet og i det bredere sociale liv. Åbenbart lever vi en epoke, hvor ingen alliance af tilstrækkelig stærke kollektive aktører formår at løfte ansvaret for at opretholde disse dyder. Aspekter af disse tendenser tages op i flere af bidragene i denne bog.

De følgende kapitler tematiserer meget forskellige aspekter af den organisatoriske dannelse og gør det på meget forskellige måder. Der er hverken tale om en debatbog eller en lærebog, men derimod en række sideordnede forsøg på at forføre læseren med en smittende lyst til at tænke spørgsmål om 'godt menneskeliv' og dermed etiske perspektiver ind i den organisatoriske læring og udvikling, som finder sted alle vegne og hele tiden. Læseren kan lade sig lokke med gennem både socialfilosofiske udredninger, samfundsvidenskabelige analyser og redegørelser for praktiske udfordringer for den organisatoriske læring. Med det overblik, som nærværende introduktion til bogen tilsigter, skulle der også være gode muligheder for at date de enkelte kapitler og afsnit netop i den rækkefølge, der passer læseren bedst. Den detaljerede indholdsfortegnelse sidst i bogen kan nok være en yderligere hjælp til dette.

Ingen af forfatterne anskuer etik og organisatorisk dannelse som et helt afgrænset socialt felt, der kan begribes uden reference til noget andet. Men det er ganske forskelligt, hvor langt de enkelte kapitler bevæger sig ind på andre områder, der betragtes som grundlæggende for at forstå det anlagte etiske perspektiv på organisation og læring. Nogle af bidragene anskuer det æstetiske felt, vi erfarer i umiddelbare oplevelser eller eksempelvis i musik, som en basis for etikken. Vi lægger en form for fascination, grebethed eller skønhed til grund for, hvordan vi bedømmer noget som 'godt' eller 'smukt' inden for etikkens sociale domæne, hævdes det. Andre bidrag anlægger en biologisk, evolutionsteoretisk ramme for diskussionen af etik og organisationsudvikling. Visse væsentlige emner bliver taget op i forskellige kapitler, som man kunne have ønsket sig en samlet, tværgående tematisering af. Det gælder f.eks.

spørgsmålet om, hvilken rolle regelmæssighed og en form for regler spiller i det organisatoriske liv og specielt i håndteringen af moralske udfordringer eller uenigheder. Der pointeres tydeligt nogle forskellige opfattelser, men nøjagtigt hvor skillelinjerne ville gå, hvis forfatterne tog stilling til de samme eksempler, får stå hen til senere diskussion og måske en opfølgende publikation.

Med de varierende indfaldsvinkler til bogens gennemgående tema følger også visse variationer i sprogbrugen. ''Etik'' og ''moral'' bruges i nogle af kapitlerne ganske synonymt. Men i andre tilfælde betegner ''etik'' en principiel og almen tilgang til at begribe, hvad der er 'godt liv', og ''moral'' betegner de handlingsanvisninger i relation til specifikke praksisfelter og problemstillinger, som kan udledes af den etik, man tilslutter sig. Det må også bemærkes, at nogle diskussioner af etik og moral (der jo i sig selv er normative perspektiver på der sociale liv) placerer forfatter og læser i en deskriptiv rolle, som typisk har et sociologisk eller kulturhistorisk præg. Vidt forskellige prominente eksempler på dette er Baumann, Luhmann og Foucault (bort set fra den allersidste, sokratiske og livsæstetiske position han indtager, og som Anne Abildgaard henholder sig til i sit kapitel). Det er imidlertid mere almindeligt, at forskeren placerer sig selv 'med inden for' i det normative perspektiv, således at analyse og intervention i organisationer kun kan være acceptable i teoretisk og videnskabelig forstand, hvis de tager kritisk stilling og tilsigter etiske forbedringer. Et prominent eksempel på en sådan tradition er Kritisk Teori, som Britta Kusk Nørgaards kapitel er baseret på.

Alle bidragene i denne bog anlægger teoretiske vinkler på de etiske udfordringer, der tages op i relation til læring og udvikling i organisationer, og alle er de i en eller anden udstrækning orienteret mod at pege på, hvorledes man kan forholde sig til disse udfordringer i praktiske sammenhænge. Nogle af de etiske udfordringer fremtræder imidlertid som så omfattende eller vanskelige, at det handlingsanvisende eller anvendelsesorienterede aspekt kun kan være forholdsvis begrænset eller spædt, mens andre problemer for den organisatoriske dannelse kan håndteres mere direkte og indgående. Ud fra denne variation er bogen struktureret i fire afsnit, der følger efter det indledende kapitels bredt anlagte redegørelse for etikbegreber og deres generelle fravær i traditionel organisationsteori såvel som i teorier om organisatorisk læring. I det første afsnit præsenteres kritiske blik, der fremhæver, hvor galt det i visse henseender står til med den organisatoriske dannelse. Det andet afsnit udfolder nogle grundlagsteoretiske indfaldsvinkler til etikken i

den organisatoriske læring, som på hver sin måde giver et bud på, hvad det hele i bund og grund drejer sig om, hvilket altså vil sige: hvordan man egentlig bør anskue godt menneskeliv i en organisatorisk kontekst. Kapitlerne i tredje afsnit er også af overvejende teoretisk karakter, men fokuserer på hver sit mere afgrænsede fænomen, der udgør et centralt tema inden for problematikken organisatorisk dannelse. Endelig gøres der i det sidste afsnit rede for nogle tilgange til, hvordan man kan anvende etikken og gå mere i kødet på brede og alvorlige problemer i den organisatoriske læring.

I det indledende kapitel skitseres et bredt samfundsvidenskabeligt perspektiv på organisatorisk læring som en form for dannelse, der kan rumme forskellige etiske tilgange. Organisatorisk læring forstås ofte som et kognitions- og ledelsesorienteret forskningsfelt, der binder læring snævert sammen med viden og organisation sammen med ledelse. Det skyldes i høj grad organisationsteoriens anglo-amerikanske oprindelse, som ikke har indoptaget den tradition for kritisk refleksion, der i vid udstrækning præger den kontinentale samfundsvidenskab, også i begribelsen af organisation og læring. Af samme grund har etik længe været et fremmedlegeme i organisationsteorien. Men i de seneste årtier er det blevet et højaktuelt tema, som dog – fordi man savner forankringen i den samfunds- og kulturkritiske refleksion siden G.W.F. Hegel – starter mere eller mindre forfra med at granske den etiske side af institutionernes og virksomhedernes funktion og udvikling. I moderne tid – og specielt siden Hegel – er etikkens centrale problematik den dannelse, der knytter sig til individernes personlige eksistens: I sidste instans er det som frie, ansvarlige personer, vi kan diskutere og fremme 'det gode liv'. Denne opfattelse er i vor tid institueret i almene sociale værdier og normer. Den begribes imidlertid i vidt forskellige perspektiver inden for etikkens traditionelle, divergerende hovedretninger. Dette spiller også ind på den organisationsteoretiske etik og dermed opfattelsen af etikken i den organisatoriske læring.

Kritiske blik

Med anvendelsen af kritikbegrebet i titlen på bogens første afsnit indikeres det, at sagen her drejer sig om at vise, hvor afgørende og alvorlige spørgsmål om dannelse kan være i organisatoriske sammenhænge. Det filosofiske og videnskabelige begreb om kritik handler ikke om nedhugning af noget, som ganske enkelt skal udraderes. Det handler om

indgående og seriøs granskning af et betydningsfuldt samfunds- eller kulturfænomen, som netop er værd at kritisere gennemgribende for at forstå dets indgroede begrænsninger og faremomenter, således at fænomenets problematiske præg kan bearbejdes og overskrides. Eksemplerne på problematisk organisatorisk dannelse, som kritiseres i de tre følgende kapitler, er relateret til ganske forskelligartede udfordringer for den organisatoriske dannelse: historisk-kulturelle udviklingstendenser, rigid politisk-økonomisk ideologi og magtudøvelse, og psykosociale omgangsformer, der kun overfladisk er påvirket af civilisationen. Kapitlerne tematiserer henholdsvis det svækkede samarbejde i organisationer og i samfundet, tilsidesættelsen af kvalitet (faglighed, professionalisme og arbejdsmiljøhensyn) i den offentlige sektor, samt den ikke helt ualmindelige forekomst af psykopati på ledelsesplan. Ved at rejse disse påtrængende problemer antydes også det markante behov for videre forskning, diskussion og intervention på de pågældende områder.

Et kooperativt sindelag er naturgivet hos mennesket og desuden noget, der efterspørges i alle slags organisationer, hævder Richard Sennett i kapitlet *Det kooperative sindelag*. Ikke desto mindre er samarbejde i høj grad forhindret i at komme til udfoldelse i vor tids institutioner og virksomheder. Imødekommenhed og samarbejdsvillighed indøves i barndommen og videreudvikles i mange forskellige former for dialogisk socialitet, som Sennett giver eksempler på: musikeres indstudering af et stykke musik, samtale med plads til forskellige meninger, udfoldelse af sympati og empati, fælles overvejelse af muligheder i stedet for konfrontation mellem umiddelbare tilbøjeligheder. Men sådanne kvalificerede former for samarbejde skal netop tilegnes og justeres gennem læreprocesser. I stedet for at stimulere og styrke folks evner og færdigheder til dialog og samarbejde tilsidesættes de kooperative aspekter i forbindelse med teknologisk tilrettelæggelse af arbejdet og nedkvalificering af den menneskelige arbejdskraft. Som konsekvens af denne udvikling ser man både i Europa og USA tendenser til, at det kooperative sindelag degenererer til stammementalitet med aggressive modsætninger mellem 'os' og 'dem' og til konspiration, hvilket skaber behov for konflikthåndtering i organisationerne.

Lene Dalsgaard og Henning Jørgensen redegør i kapitlet *Forvaltningsmoderniseringer og offentlig ansattes etikproblemer* for de problematiske konsekvenser, ledelsesprincipperne i 'New Public Management' (NPM) har for de ansatte i den offentlige sektor. Gennem de seneste næsten tre årtier har dette styringsregime været politisk uantastet, men

er blevet kritiseret af forskere og faglige organisationer for at presse, mistænkeliggøre og frustrere de ansatte, der desuden er blevet forhindret i at gøre deres faglige ekspertise gældende i samme udstrækning som tidligere. De ansattes professionalisme er blevet overtrumfet af økonomisk-administrative hensyn og krav om at stå til regnskab over for ledelsen, hvilket har skabt et stress-præget arbejdsmiljø og forhindret læring. De ansatte har på kollektivt plan fået sværere ved at agere aktivt og dermed lade deres faglighed præge udviklingen af den offentlige sektor. Forfatterne beskriver ideerne bag denne forvaltningskonstruktion i dens almindelige udbredelse i den vestlige verden og dens implementering i den danske 'modernisering' af den offentlige sektor. De gennemgår endvidere, hvordan forskellige grundopfattelser af etik kan have praktisk relevans i faglige og professionelle perspektiver på den offentlige sektor, men kun nytte- og konsekvensetikken harmonerer med NPM-principperne. Afslutningsvis vurderer Dalsgaard og Jørgensen, hvilken vægt andre faktorer end NPM har haft i påvirkningen af de offentligt ansattes arbejdsvilkår og pointerer behovet for fagprofessionel fornyelse.

I kapitlet P*sykopati og organisation – et psykologisk perspektiv* deler Nikolaj Lunøe ud af 34 års erfaring som psykolog og erhvervspsykologisk konsulent i størstedelen af denne årrække, for at give et bud på hvordan man teoretisk må anskue og praktisk må forholde sig til det problem, at psykopati er ødelæggende for samarbejde og tillid, men overrepræsenteret blandt ledere. Han tematiserer, hvad psykopatien egentlig er, og viser hvordan den typisk kan komme til udtryk i det sociale liv. Hovedpointen er, at psykopaten ikke kan skamme sig og ikke har samvittighed på tilsvarende måde som andre mennesker. Gennem eksempler illustreres det, hvor dybt forankret i personligheden, psykopatien er, og hvor destruktiv den kan være for andre mennesker. Psykopati kan ikke behandles og heller bebrejdes som en form for uetisk last, hævder Lunøe, men bør italesættes, konfronteres og tolereres som en manglende evne – og dermed manglende frihed – til at respondere almindeligt på det moralske aspekt af en social situation, altså med en samvittighed, der helt spontant lægger sociale normer til grund for selvopfattelsen. Psykopater bør ikke være ledere. Men når det er tilfældet, må organisationen tvinge vedkommende ind under de sociale normer ved at etablere et horisontalt forsvar imod lederens vertikale magtmisbrug. Lunøe opstiller syv tommelfingerregler for dette. Desuden skitserer han en teoretisk opfattelse af psykopatien som en biologisk omstændighed,

der hænger sammen med et konkurrenceaspekt og står i modsætning til et samarbejdsaspekt i alle former for liv.

Grundlagsteoretiske indfaldsvinkler

I dette afsnit præsenteres fire forskellige bud på, hvad den organisatoriske dannelse helt grundlæggende kan og bør dreje sig om. To af dem (det første og det sidste) er baseret på eksistentiel fænomenologi, hvorimod de to andre lægger den tidlige pragmatisme til grund for at begribe etikken i den organisatoriske praksis. En helt central modsætning mellem disse drejer sig om opfattelsen af natur, og specielt menneskets egen natur. Fænomenologien begriber denne som vores elementære oplevelse af selve livet (Merleau-Ponty 2003) eller som socialiteten i spontane livsytringer (Klee 2016, Løgstrup 1991), hvorimod pragmatismen anlægger en evolutionsteoretisk forståelse af naturen som grundlag for kulturen og af biologisk liv som grundlag for socialt liv (Dewey 1925, Kaye 1997, Rouse 2015). Adskillige andre grundlagsteoretiske indfaldsvinkler kunne have været præsenteret. Men det aktuelle udvalg giver nogle fine indblik i divergerende forsøg på at begrebsliggøre etikkens sammenhænge med den sociale virkelighed og erkendelsen af denne. Inden for én og samme grundlagsteoretiske strømning kan der forekomme stor variation, når implikationerne af de forskellige tilgange kommer til udtryk i empirisk forskning og anvendt praksis i organisatorisk læring og udvikling. Under vejs i tilblivelsen af denne bog har der været en dialog mellem forfatterne til nogle af bidragene, og i forlængelse heraf har det afsluttende kapitel i dette afsnit en vis profilering i relation til tilgangene i de to forudgående kapitler, uden at der dog bliver tale om en debat mellem de forskellige tilgange.

Ulla Thøgersen fokuserer i kapitlet *Responsiv etik og læring i organisationer* på, hvorledes erfaring af 'det fremmede' danner det etiske grundlag i de sociale relationer såvel som muligheden for selv-overskridelse og dermed læring. Med reference til John Shotter kan organisationer betragtes som koordinerede relationelle processer mellem mennesker: Vi er i dialog med en anden position, præget af noget fremmed, idet vore handlinger allerede i udgangspunktet er responsive i forhold til andres handlinger. Det er denne responsivitet over for 'det fremmede', Thøgersen diskuterer nærmere på basis af Bernhard Waldenfels' fænomenologi. Den responsive fænomenologi afdækker radikaliteten, hvormed det fremmede griber ind i bevidstheden og subjektet ved f.eks.

at tilskynde, tiltrække, true, udfordre eller appellere fra en position, der ikke er vores egen. Udgangspunktet for al erfaring er den hændelse, at 'noget fremmed' gør sig gældende. Førstepersonperspektivet er decentreret og placeret i en 'dialog', hvor man må forholde sig til et indtryk, respondere på en henvendelse, svare på et spørgsmål. Der responderes i en udsathed for det fremmede, som bedst begribes med det oldgræske 'pathos'. Waldenfels skelner mellem fire dimensioner af den fremmedhed, der griber os på 'hjemmebanen' i vor egen bevidsthed og subjektivitet. Thøgersen forfølger de etiske og læringsteoretiske aspekter af denne sociale ontologi, som bl.a. kommer klart til udtryk i fænomenet tillid. Dermed når hun frem til at pointere de forskellige etiske indstillinger, hvormed vi – også i organisatoriske sammenhænge – kan åbne for læreprocesser i responsen på det fremmede.

Anders Buch og Vibeke Andersen gør i kapitlet A*t gøre det rigtige – etik i organisatorisk praksis* rede for en bred, praksisteoretisk tilgang til at begribe organisationer såvel som den læring, der finder sted i dem, og det etiske perspektiv, der må anlægges på dem. Nyere praksisteoretiske tilgange til organisationsstudier har gransket de ontologiske og epistemologiske antagelse, der danner grundlag for organisationsteori, men har været tilbøjelig til at negligere de normative og etiske aspekter af den organisatoriske praksis. Dette vil forfatterne råde bod på. Med afsæt i en skitsering af de ontologiske og epistemologiske antagelser, der indgår i den praksisteoretiske opfattelse af organisatorisk aktivitet, diskuteres de, hvilken rolle normativitet spiller inden for denne tilgang. Joseph Rouse har bidraget væsentligt til at afklare dette, idet han pointerer en grundlæggende normativitet i sociale aktørers handlinger, som forklares ved aktørernes engagement, forpligtelse og ansvarlighed i den fælles praksis. Normativiteten anskues på den måde som afgørende for den tilskrivning af mening, der finder sted i praksissituationer, og for opretholdelsen af en social orden i spændingsfelter mellem tradition og fornyelse. Denne praksisteoretiske opfattelse af normativitet holder Buch og Andersen op imod etikkerne hos Alasdair MacIntyre, Charles Taylor og John Dewey. De to førstnævnte kritiseres for at forankre deres etik i henholdsvis tradition og sprogfællesskab, mens Deweys fremadrettede og problemløsningsorienterede pragmatisme, der er baseret på evolutionsteori, foreslås som det mest adækvate bud på en praksisteoretisk etik, som også er relevant i den organisatoriske læring.

Søren Willert tager i sit kapitel *System – kompleksitet* – etik en diskussion op om forskellen på en systemteoretisk og en kompleksitetste-

oretisk tilgang til analyse og udvikling af organisationer, der har gjort sig gældende i den danske professionelle sammenhæng for organisationsudvikling. Den systemteoretiske tilgang er knyttet tæt sammen med socialkonstuktionisme, og som et prominent repræsentant for dette fremhæves Gitte Haslebo. Den mindre kendte kompleksitetsteoretiske tilgang præsenteres med fokus på Hertfordshire-traditionen, som bl.a. Ralph Stacey har promoveret. Willert gør rede for den historiske tilblivelse og for de etiske grundlagsbetragtninger inden for hver af tilgangene, og pointerer den store forskel i, at den socialkonstruktionistiske systemtænkning er diskursivt orienteret og fremadrettet, mens kompleksitetsteorien er baseret på en proces-ontologi og fokuserer på forandringsmuligheder i det aktuelle øjeblik. Divergensen er tydelig, når det drejer sig om etikopfattelser inden for de to traditioner. Den systemiske socialkonstruktionismes etik drejer sig om at skabe bedre fælles handlemuligheder. Som moralsk forpligtende sætter den relationelle værdier såsom nysgerrighed, refleksiv tvivl, værdsættelse af andre, mangfoldighed og anerkendende samtale. Etikken i kompleksitetsteorien drejer sig om at skabe optimale betingelser for at gribe øjeblikkets handlemuligheder, hvilket står i modsætning til almene etiske værdier og moralske forpligtelser. Trods modsætningen mellem etikkerne på det principielle, teoretiske plan kan de dog anskues som forskellige farvninger af en fælles pragmatisk grundholdning, mener Willert. Med inspiration fra George Herbert Meads pragmatisme foreslår han derfor en brobygningsmodel til anvendelse i forbindelse med organisationsudvikling.

Finn Thorbjørn Hansens kapitel *Fra den lærende organisation til den undrende organisation* argumenterer for at lægge en eksistentiel og fænomenologisk form for refleksion til grund for organisatorisk dannelse. Han kritiserer blandt andre systemiske og pragmatiske positioner som basis for organisatorisk læring og etik, da disse risikerer at løsrive bestræbelsen på organisatorisk dannelse fra etiske grunderfaringer. Hos Olaf Eikeland finder man derimod en opmærksomhed på nærkontakten med og inderside-erfaringen af praksis. Det kommer til udtryk i den situative og relationelle dydsetik, han står for med sin såkaldt ''praxis-epistemologiske'' tilgang til etik og udvikling i organisationer. Hansen mener imidlertid ikke, at Eikeland dermed når frem til etikkens primære kilde på samme måde, som det sker blandt andet i den eksistentielle fænomenologi hos Maurice Merleau-Ponty og i Hans-Georg Gadamers filosofiske hermeneutik. Det primære i etikken drejer sig i følge forfatteren om at se det forunderlige midt i det hverdagslige og at

'stå i det åbne' ud fra en grundlæggende filosofisk og eksistentiel undren og ikke-viden. Dette kan finde sted gennem en form for refleksion, Hansen (som et modsvar til Eikeland) kalder ''praxis-ontologisk''. Med udgangspunkt i en eksistensfilosofisk og undrings-fænomenologisk tilgang peger han på en praksis for 'undringsværksteder' i organisationer, hvor der arbejdes med organisatorisk dannelse og etik gennem sådanne praxis-ontologiske refleksioner.

Centrale temaer

De fire kapitler i dette afsnit behandler hver især et centralt tema i den organisatoriske dannelse: etisk blindhed, kreativitet, performance og fortællinger. Til forskel fra afsnittet om grundlagsteoretiske indfaldsvinkler drejer det sig her om redegørelser for emner og aspekter, der meget vel kan være forenelige på teoretisk plan såvel som i praktiske henseender. En tilsvarende forenelighed gør sig næppe gældende for de teoretiske perspektiver, som forfatterne hver især anlægger på deres tema, men det er ikke af stor betydning i denne sammenhæng. Det primære sigte i hvert kapitel er nemlig at belyse det pågældende tema som et vigtigt etisk aspekt af de gennemgående problematikker i organisatorisk læring.

I kapitlet *Etisk blindhed i organisationer – om virksomheders samfundsansvar* præsenterer Kristian Høyer Toft teorien om 'etisk blindhed', som er blevet fremsat af G. Palazzo, F. Krings og U. Hoffrage, et fænomen som M. Alvesson og A. Spicer i deres beslægtede teori kalder ''funktionel dumhed''. Ved etisk blindhed forstås en midlertidigt manglende moralsk dømmekraft, hvor personen handler imod sine egne moralske overbevisninger, men efterfølgende selv viser fortrydelse. Selvom teorien primært omhandler beslutningsprocesser i organisationer, så siger den samtidig noget mere generelt om hvordan etik og organisationer hænger sammen. Kapitlet diskuterer dermed hvordan man kan begrebsliggøre 'organisationsetik' i feltet mellem etik som filosofisk disciplin og den mere empirisk orienterede organisatoriske læring. For at anskueliggøre diskussionens relevans for praksis tages der udgangspunkt i temaet bæredygtighed. Det forstås ofte bredt, således at virksomheden betragtes på linje med en medborger og vurderes ud fra begrebet om CSR ('corporate social responsibility'; på dansk: 'virksomhedens samfundsansvar'). Spørgsmålet er: Er det dominerende fokus på CSR som økonomisk begreb, såkaldt ''forretningsdrevet samfundsansvar'', et udtryk for etisk blindhed?

Jacob Dahl Rendtorff anlægger i kapitlet *Kreativitetens etik i oplevelsesøkonomien* et idéhistorisk perspektiv på den kreativitet, der i de seneste årtier er blevet forbundet med postmodernisme og oplevelsesøkonomi. Denne kreativitet opfattes som en kombination af teknisk og kulturel innovation. Organisatorisk læring og vidensledelse anskues her i et design-perspektiv inden for rammerne af både videnskabelig, kunstnerisk og teknisk konstruktion, og med økonomisk incitament såvel som ekspressiv motivation som drivkræfter. Men hvad er det idéhistoriske grundlag for at organisatorisk læring dermed forstås som den kreative kapital i projektorganisationens og praksisfællesskabets dynamiske og flydende former? Rendtorff gennemgår det traditionelle (jødisk-græsk-kristne) syn på kreativitet som en guddommelig kraft, der i bedste fald kan efterlignes af mennesket, den moderne opfattelse (fra Kant til eksistentialismen), hvor kreativitet og forestillingsevne er fremragende menneskelige kvaliteter, og endelig den postmoderne holdning. Den afviser først begge de tidligere opfattelser af kreativitet med henvisning til ideologi, tekst, økonomi eller teknologi som den produktive faktor. Men siden indoptager den (dog på sine egne materialistiske og hedonistiske præmisser) væsentlige aspekter af både klassisk og humanistisk tænkning og kulminerer i oplevelsesøkonomiens individcentrering og ledelsesperspektiver på organisationer. Over for denne tendens må det imidlertid fastholdes, at kreativitet frem for alt er formet som et humanistisk og eksistentielt begreb.

I kapitlet *Performance og etik i et anerkendelsesperspektiv* undersøger Britta Kusk Nørgaard etik- og anerkendelsesbegreber hos Axel Honneth og perspektiverer denne position inden for den kritiske teoris tradition med Hartmut Rosas diskussion af acceleration og performance i den aktuelle samfundsudvikling. Kapitlet klargør fænomenet performance og drager ud fra dette nogle konsekvenser for ledelse i relation til læring i organisationer. Nørgaard søger et svar på dette spørgsmål: Hvordan kan performancebegrebet forstås i en lærende organisations kontekst? Hendes udgangspunkt er den fremtrædende og sammensatte betydning, som performancefænomener og begreber om performance har fået i det moderne samfund og specielt i arbejdslivets sammenhænge. På basis af Honneths socialfilosofi, der i bund og grund er etisk orienteret, tager hun dernæst en nærmere diskussion op af performance. Foruden teorien om anerkendelse, som Honneth er kendt for, tematiseres hans begreber om arbejde, tingsliggørelse og individualisering i denne forbindelse. Det er et gennemgående træk, at performance ikke blot

kan forstås nærmere ud fra disse begreber, men også har fået betydning for, hvad der i dag forstås ved begreber som arbejde og individualitet. I tilknytning til anerkendelsens etik hos Honneth inddrager Nørgaard så Rosas analyser af acceleration i vor tids samfund for at konkretisere et tidsligt perspektiv på performanceproblematikken. Igen må man konstatere en tæt sammenhæng mellem genstanden og grundlaget for undersøgelsen: performance og acceleration. I kølvandet på performanceproblematikken viser der sig således at følge en særlig socio-kultur og organisationskultur, der har vidtgående konsekvenser for en række fagområder og professionsfelter. På denne baggrund diskuteres ledelsesetikken for den organisatoriske læring.

I kapitlet *Fortællinger, magt og etik i organisationer* præsenterer Kenneth Mølbjerg Jørgensen et begrebsapparat omkring fortællinger, hvor med det kan forstås, hvordan ny subjektivitet skabes i organisationer. Her opfattes etik netop som en skabelse af subjektivitet, der finder sted ved at subjekter fremtræder for og med hinanden. I overensstemmelse med Michel Foucaults begreb om subjektivering pointeres det, at individer former sig selv som etiske subjekter, når de observerer, korrigerer og leder sig selv inden for de historisk givne sociale rammer. Fortællinger fremhæves som den praksis, hvorigennem subjektivitet skabes, og de sociale rammer forstås som det, Foucault kalder ''et dispositiv''. Det er et begreb for de regulerede rum, hvor magten bliver konkret, idet mennesker fremtræder for og med hinanden. Skabelsen af subjektivitet igennem fortællinger diskuteres også ud fra Hannah Arendts handlingsbegreb. Det fører frem til en opfattelse af handlinger som del af en social og materiel kontekst, hvor mennesker snarere er hybrider end entydige og konsistente subjekter, og hvor fortællinger er tæt sammenvævede med magtforhold. Begrebsapparatet illustreres med eksempler fra et ledelsesudviklingsprojekt. Her viser fortællingerne, hvordan skabelsen af en ny subjektivitet som leder afhænger af andre mennesker og kræver en tilgang, der kan fungere inden for de givne organisatoriske rammer for ledelse.

Anvendt etik i den organisatorisk læring

Anvisninger for, hvordan man opfører sig og handler etisk fornuftigt, kendes under forskellige betegnelser: moral, moralkodeks, etikregler, etiske retningslinjer, anvendt etik, mv. Uanset betegnelsen kan der være tale om meget forskellige grader af rigiditet og fleksibilitet, med detal-

jerede regelsæt og ufravigelige direktiver, som man mest vil forbinde med tilværelsen i et kloster eller en kasserne, såvel som vejledende råd og forskrifter, der blot indikerer, hvad man bør være opmærksom på i bestemte sociale sammenhænge eller tilstræbe i bestemte situationer. I alle tilfælde drejer det sig dog om at nogle forholdsvis abstrakte ideer om 'det gode liv' og almene principper for at fremme dette liv tages for givet (og måske anskues som helt trivielle) og derfor kan omsættes til konkrete anvisninger på, 'hvad man bør gøre og hvad man ikke bør gøre'. Da den historiske udvikling af etikken i den vestlige verden også er en historie om forskellige former for undertrykkelse, vil en ny moral ofte tage afsæt i en hidtil gældende moral og profilere sig distancerende fra denne. Det gælder f.eks. forskriften om livsæstetisk og dialogisk selvrefleksion hos den sene Foucault, som præsenteres i afsnittets første kapitel for at åbne og anskueliggøre nye muligheder for organisatorisk samarbejde. De to efterfølgende kapitler går mere slavisk og induktivt til værks med at opsummere omfattende arbejdslivsforskning og gøre rede for, hvordan denne kan omsættes i nogle retningslinjer for fornuftig og etisk forsvarlig arbejdsorganisering. Det sker med fokus på henholdsvis det psykosociale arbejdsmiljø generelt set og det særlige spørgsmål om den tidslige tilrettelæggelse af arbejdet. Fælles for dette afsnits tre kapitler er, at de præsenterer en anvendt etik, der er forholdsvis fremkommelig i sammenhæng med visse aktuelle former for organisatorisk udvikling og læring.

Anne Abildgaard præsenterer i kapitlet *Fælles etiske zoner i tværgående samarbejde* Foucaults kortlægning af den antikke etik. Hun sætter fokus på hans genoptagelse af den antikke livsæstetik, hvor der lægges vægt på et begreb om 'omsorgen for sig selv', såvel som på hans distinktion mellem kodificeret moral og etisk-orienteret moral. Kodificeret moral handler om lydighed over for udefrakommende moralkodekser, hvorimod etisk-orienteret moral drejer sig om subjektets refleksive forhold til sig selv og dets forhold til moralkodekserne. Abildgaard udvikler en model for, hvordan Foucaults genoptagelse af de antikke begreber om etik kan inspirere aktører i vor tids tværgående samarbejde mellem vidt forskellige organisationer. Med fokus på offentlig-privat samarbejde om innovation, hvor begge parter kan være tilbøjelige til at anskue deres egen overbevisning som 'selvfølgelig', præsenterer hun dermed et begrebsligt redskab til at skabe gensidig lydhørhed og fælles refleksion over både fælles og divergerende overbevisninger. Denne lydhørhed og refleksion minder meget om nogle af de aspekter af samarbejde, som Sennett frygter er ved

at blive udraderet i organisationer i dag. Op imod denne generelle trussel gør Abildgaard således rede for en tilgang til at udvikle eller opretholde disse to vigtige aspekter i konkrete samarbejder.

Hanne Dauer Keller og Kurt Dauer Keller beskæftiger sig i kapitlet *Godt arbejde* med den nordeuropæiske tradition for at begribe det psykosociale arbejdsmiljø i tre dimensioner af belastninger og udfoldelser: kontrol over arbejdsforløbet, faglig kompetence og faglig identitet. På fænomenologisk grundlag skitseres en nærmere forståelse af, hvad det psykosociale arbejdsmiljø egentlig er. Det drejer sig om, hvor 'godt' arbejdet er, primært i betydningen meningsfyldt og tilfredsstillende at udføre, men også i betydningen dygtigt og effektivt udført. Arbejdsfællesskabets læring i forbindelse med organisationens udvikling er et centralt tema. Det anskueliggøres med to eksempler på intervention i psykosocialt arbejdsmiljø, et problematisk og et hensigtsmæssigt. Endvidere perspektiveres forståelsen af det psykosociale arbejdsmiljø på tre relaterede felter: Nyere kognitionsteori om problemløsning, en bredere diskussion af, hvad der betragtes som 'godt arbejde', samt det påtrængende spørgsmål om professionalismens skæbne i vor tid.

Helle Holt og Helge Hvid redegør i kapitlet *Rytmer i et bæredygtigt arbejdsliv* for, hvordan det moderne, 'grænseløse' arbejdsliv, der er præget af selvledelse og fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet, rummer alvorlige belastninger i form af tidspres og tidsnød. Et arbejde præget af uforudsigelighed, acceleration, fragmentering og desynkronisering forhindrer organisatorisk læring og fører nemt til stress, fordi det både på kollektivt og individuelt plan mangler struktur eller 'rytme' at orientere sig ud fra. Disse belastninger kan være svære at se i øjnene og forholde sig til, da de ofte (paradoksalt) opleves som positive, frisættende arbejdsvilkår i modsætning til erfaringer med repetitivt, maskinstyret arbejde og bureaukratisk kontrol. Under betegnelsen ''bæredygtige tidsrytmer'' præsenterer forfatterne et alternativt arbejdsorganiseringsprincip med syv nøglefaktorer, der drejer sig om medarbejdernes kontrol og indflydelse i tidsmiljøet. Med eksempler fra seks case-studier belyses det nærmere, hvad et arbejdsliv med bæredygtige tidsrytmer indebærer. Derigennem pointeres det, at tidsrytmen er en central struktur i fungerende arbejdsfællesskab og arbejdsmiljø. Uden en genkendelig struktur med rytmiske gentagelser er der ikke noget bæredygtigt grundlag at improvisere, lære og udvikle på, men derimod forvirring, belastninger og stress.

God læselyst!

Litteratur

Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. Open Court.

Kaye, H.L. (1997). *The Social Meaning of Modern Biology. From Social Darwinism to Sociobiology*. Transaction Publishers.

Klee, N. (2016). *Følelsernes etik og organisatorisk læring*. Oplæg til seminar ved Institut for Læring og Filosofi, AAU d. 6. juni.

Løgstrup, K.E. (1991 / 1956). *Den etiske fordring*. Gyldendal.

Masuch, M. (1974 / 1972). *Uddannelsessektorens politiske økonomi*. Forlaget Rhodos.

Merleau-Ponty, M. (2003 / 1995). *Nature. Course Notes from the Collège de France*. Northwestern University Press.

Ritter, J. (Hrsg.)(1971). 'Bildung' i *Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 1*: 921-937. Schwabe & Co. Verlag.

Rouse, J. (2015). *Articulating the World. Conceptual Understanding and the Scientific Image*. Chicago University Press.

Kurt Dauer Keller

ETIKKEN OG DEN ORGANISATORISKE LÆRING

Et bredt samfundsvidenskabeligt perspektiv på organisatorisk læring

Organisatorisk læring er læring i en organisation, som er af betydning for denne organisation og ændrer noget ved den. Den organisatoriske læring handler om organisationsdeltagernes erfaringer og aktiviteter, herunder både sociokulturelle makroprocesser og psykosociale mikroprocesser blandt deltagerne i organisationen. Men med denne karakteristik er vi allerede ved at indkredse et særligt etisk perspektiv på den organisatorsike læring som en meningsgivende 'formning' eller kulturel 'dannelse', der rækker langt videre end teknisk eller økonomisk reorganisering.

Meget ofte anskues organisatorisk læring netop som en sådan teknisk og/eller økonomisk reorganisering af organisationens 'menneskelige ressourcer', der så almindeligvis begribes som viden. Det kommer for eksempel klart til udtryk i introduktionen til *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (Easterby-Smith & Lyles 2011), hvor bogens redaktører pointerer en grundlæggende opfattelse af viden og læring som henholdsvis organisationens væsentligste indhold og de processes, hvor igennem dette indhold tilegnes. Her afspejles det kognitivistiske og ledelsesfikserede grundsyn i mange af de teoretiske

indfaldsvinkler, som forskningen i organisatorisk læring har baseret sig på. I den anglo-amerikanske organisationsteoretiske kontekst har det givet sig selv, at ledelsesperspektiver måtte spille en central rolle. Men fokuseringen på kognition og viden som det 'stof', organisationens menneskelige 'faktor' eller 'ressource' – hvis ikke organisationen i det hele taget – er gjort af, kalder på lidt nærmere forklaring. En væsentlig drivkraft for forskningsfeltet har været den informations- og kommunikationsteknologiske udvikling, der siden 1980erne er blevet associeret med tankerne om vidensorganisering, vidensøkonomi og videnssamfund. Forskning og udvikling i organisationer blev kraftigt påvirket af det nye felt, 'cognitive science' hvor filosofi, psykologi, sprogvidenskab og ingeniørvidenskab gik op i en højere enhed, der endda indførte sit eget erkendelsesparadigme: 'Når vi kan konstuere det, har vi forklaret det!' Grundtanken var, at den kognitive systematik, som vi kalder 'intelligens' er en problemløsning, der bygger på repræsentationer og følger regler, som principielt kan implementeres i forskellige materielle medier, såsom menneskets hjerne eller et computersystem[1]. Da informationsteknologien sidst i 1980erne blev moden til at implementere den kunstige intelligens som 'logikprogrammering', 'beslutningsstøttesystemer', 'videnbaserede systemer' og 'ekspertsystemer' med henblik på vidensrepræsentation og problemløsning i organisationer, blev computer-støttet samarbejde et hurtigt voksende forskningsfelt, der i 1990erne ligeledes inddrog arbejdsorganisatoriske systemer baseret på kommunikationsteknologi og internettet[2].

I 1996 samler Michael Cohen og Lee Sproull i bogen *Organizational Learning* 23 af de væsentligste engelsksprogede forskningsbidrag, der eksplicit har forholdt sig til emnet. Her er de tekniske, ledelses- og effektivitetsorienterede perspektiver gennemgående, og det er en klart dominerende opfattelse i bogens kapitler, at organisatorisk læring drejer sig om information, viden og beslutningstagen, der må begribes i systemiske termer. Enkelte bidrag skiller sig ud ved at fremhæve, at organisatorisk læring er situeret, social eller kulturel. Men pointeringen af, hvad dette vil sige, står svagt: Læringen kan altså anskues sociologisk i stedet for psykologisk , men det drejer sig stadig mere eller mindre eksplicit

1 Jf. Brachman & Lavesque 1985, Goldman 1988, Haugeland 1981, Holland m.fl. 1986, Pylyshyn 1980, Simon 1981, Stich 1983.

2 Jf. Bowker m.fl. 2014, Engeström & Middleton 1996, Ernst 1988, Graham & Jones 1988, Greif 1988, Grudin & Poltrock 2012, Keller 2014a, Lee m.fl. 1988, Luger & Stubblefield 1989,

om problemløsning i et systemisk univers af repræsentationer, regler og rutiner. Kun et enkelt af bogens kapitler (Brown & Duguid 1996) bygger på en ganske anderledes, etnografisk forståelse af læringen som en fortolkende, sociokulturel strukturering af mening og erfaring i anskuelige narrativer og faglig identitet (jf. Lave & Wenger 1990, Orr 1990). Den engelsksprogede teoretiske reflektion over organisatorisk læring ligger tydeligvis under for en udbredt tendens inden for organisationsteori i det hele taget til at hænge fast i de formalistiske opfattelser af det sociale liv, som økonomer og ingeniører arbejder ud fra. Den tilbagevendende erkendelse af sådanne systemmodellers utilstrækkelighed til at begribe, hvad der egentlig foregår i organisationer, har for længe siden ført til indførelse af hjælpebegreber såsom 'uformelle strukturer' og 'tavs viden', der dog ikke indikerer, hvad sagen drejer sig om (f.eks. fællesskab, tillid, værdier, emotioner, engagement, kompetence), men kun at den altså ikke er så formel eller eksplicit, som organisationsteorien kunne ønske sig. Selv de mest anerkendte anglo-amerikanske tilgange til organisatorisk læring, såsom Argyrys & Schöns' (1996) og Wengers (1998), er gennemsyret af socioteknisk tænkning i formaliserbare systemer, når de vil begrebsliggøre organisatoriske fænomener som handling, refleksion, læring, praksis og fællesskab.

Ser man bredere på, hvad vi ved om læring og om organisationer, og hvad der må lægges i begreber om organisatorisk læring, så fremstår den kognitions- og ledelsesorienterede mainstream-tilgang til organisatorisk læring imidlertid som uhyre snæver. Kontinentaleuropæisk tænkning har siden Hegel været meget optaget af, hvordan vi organiserer os i det moderne samfund og arbejdsliv, og ligeledes hvordan vi lærer i kulturelle fællesskaber, i grupper og som individer. Det gælder ikke mindst med etableringen de sociologiske og psykologiske forskningsfelter omkring arbejdsorganisering og arbejdsmiljø, der dog ikke er blevet forbundet med temaet 'organisationsteori' før i de seneste årtier. Organisationsteorien blev primært udviklet i USA, hvor man specielt i sidste halvdel af det 20. århundrede mødte organisationsudviklingens påtrængende udfordringer tidligere end i Europa. Ganske vist har ikke mindst Durkheim og Weber været inspirationskilder – og Lewin har selv medvirket – i udviklingen af nordamerikanske perspektiver på organisationer. Forskellige former for 'pragmatisk tilgang' har imidlertid vejet tungt, ikke blot pragmatismens videnskabsteoretiske position, men også målrationel og opportunistisk teoriudvikling for erhvervslivet. Den kritiske tænkning, som f.eks. har gjort sig gældende i

fransk institutionsteori fra Merleau-Ponty over Castoriadis, Bourdieu og Foucault og frem til de såkaldte ''post-strukturalister'', har kun sat et afsvækket aftryk af Foucault i en forholdsvis ukritisk version. Og heller ikke den store tyske tradition for kritisk teori har haft nogen markant indvirkning. I USA er organisationsteori almindeligvis blevet konceptualiseret i et ledelsesperspektiv, ofte med særlig vægt på økonomiske aspekter, mens deltagerperspektiver og de etiske aspekter i tilknytning til disse kun har fået mindre opmærksomhed eller er gledet helt ud af billedet. Denne tilgang til at begribe og analysere organisationer har sat sit tydelige præg på forsknings- og udviklingsfeltet organisatorisk læring.

Hvad angår læringsteoretiske indfaldsvinkler, er den kontinentale prægning af feltet organisatorisk læring også ganske pauver. Man finder en tydelig påvirkning fra Hegel i både Deweys (1974/1938, 2011/1916) og Meads (1967/1934) opfattelser af læring, dog med fokus på individuel erfaringsbaseret læring gennem sociale relationer og praksisnær undervisning. Individets frigørelse fra traditioner og dets integration i det samtidige samfund gennem kontinuert læring blev her betragtet som et progressivt og demokratisk princip. At det i dag lige så vel må anskues som et 'rationelt' og funktionelt princip i den senmoderne, kapitalistiske virkelighed hænger sammen med, at erfaringsudvikling ikke længere (som hos Hegel) blev anskuet som kollektiv og konkretiserende kritik af de historisk gældende sociale og institutionelle vilkår. Især Dewey spiller dog fortsat en stor rolle som inspirationskilde i erfarings- og praksisorienteret læringsteori såvel som teori om organisatorisk læring (jf. Brandi & Elkjær 2011).

Den dannelse af personer og institutioner, som Hegel redegjorde for i sin åndsfænomenologi (Hegel 2005/1807) og retsfilosofi (Hegel 2004/1845), pointerer en udviklingssammenhæng mellem individ og samfund, der så at sige førte den gamle græske forestilling om en tæt forbindelse mellem menneskets karakter og dets kultur ind i den moderne tidsalder, hvor problematikker om fremmedgørelse og frigørelse bliver påtrængende. For Hegel er læring ikke blot kritisk, men også konkret, hvilket vil sige en sammenhæng af det specifikke og det almene i den sociale og historiske kontekst, der provokerer erfaringen og fremtvinger refleksion, som rækker ud over den umiddelbare og spontane oplevelse. Dannelse er den moderne tids forlængede og mere vidtgående socialisering og integration af indvididet. Dannelsen fremhæver enkeltpersonernes bevidsthed, kritiske refleksion og ansvarlige

positionering i forhold til samfundets udviklingstendenser såvel som den overleverede kultur. Dette fremstår som noget helt gennemgående og centralt i de forskellige afskygninger af den hegelske arv: eksistentialisme, marxisme, psykoanalyse, fænomenologi, hermeneutik, kritisk teori og virksomhedsteori. I disse kontinentale 'skoler' er læring først og fremmest 'dannelse' og 'ud-dannelse' af myndige personer og civiliserede institutioner til konfrontationen med de væsentligste udfordringer, der ligger i tiden, ikke en abstrakt evne til problemløsning eller vilkårlig omstilling. I det kontinentale perspektiv er det centrale i den organisatoriske læring således udviklingen i selve det sociale liv, der bærer organisationen: samarbejde, engagement, kompetence, social identitet. Denne udvikling drejer sig ikke specielt om individuelle, kognitive eller ledelsesfikserede spørgsmål, men mere om hvordan man er tilstede i sine egne lære- og forandringsprocesser, om autenticitet versus fremmedgørelse i læringen, om man udfolder sig gennem den eller bliver udsat for den, og om den er individuerende eller individualiserende for enkeltpersoner. Det er både påfaldende og tankevækkende, at anglo-amerikansk organisationsteori og teori om organisatorisk læring har hæftet sig ved 'modstand mod forandring' som et holdningsmæssigt fænomen (Bovey & Hede 2001), mens kontinentale tilgange har været optaget af at påtvungne og undertrykkende forandringsforløb skaber 'erfaringsblokering', der drejer sig om kollektive former for fortrængning (Negt & Kluge 1974).

Forskningsfeltet organisatorisk læring trænger således til at blive forbundet med noget af den 'tungere', mere solide teori om samfundet og om det sociale liv, som anlægger etiske perspektiver på organisationer såvel som på læring og udvikling. Begreber om etik sætter netop den organisatoriske læring i et særligt udviklingsperspektiv. Etikken kan tematisere begge sider i de dikotomier, inden for hvilke man ofte opfatter organisationer og socialt liv i det hele taget: kropsligt/diskursivt, ubevidst/bevidst, emergent/kontrolleret, implicit/eksplicit, realitet/konstuktion. Læring kan (blandt andet) forstås som bevægelse fra den første til den anden side i en af de nævnte dikotomier.

Det organisations- og læringsteoretiske grundsyn bør altså dreje sig om de sociale relationer, dannelse af mening og erfaring samt selve arbejdet i organisationerne. Der er ikke tale om nogen særlig form for organisation, men en hvilken som helst organisation for så vidt som og sådan som den er lærende. Men ikke enhver forandring eller udvikling i en organisation kan uden videre betragtes som læring, da f.eks. øko-

nomiske, tekniske eller ledelsesmæssige tiltag kan være af nok så stor betydning for en organisation uden at indbære nogen bemærkelsesværdig læring.

Viden og handling er afgørende aspekter af det organisatoriske liv. Begge dele udgør såvel resultater af som forudsætninger for meget af den læring, der finder sted i organisationer. Men den organisatoriske læring kan lige så vel bestå i emotion eller motivation, der (endnu) ikke er omsat i viden eller handling, f.eks. når en ny stemning eller opmærksomhed opstår og breder sig med deraf følgende labilitet og diskussion, der problematiserer eller hæmmer den fungerende erfaring og aktivitet. Med andre ord er erkendelse af organisatoriske problemer lige så vel læring, som løsning af problemerne er det. I øvrigt kan en vigtig organisatorisk læringsproblematik være en læring, som af den ene eller anden grund ikke finder sted, selv om den synes påkrævet eller nærliggende.

Etikkens aktualitet for organisationer

I de seneste årtier er etik blevet en gennemgående problematik i såvel offentlige som private organisationer. Begreber om virksomhedsetik, det etiske regnskab, code of conduct, image, legitimitet, værdibaseret ledelse og bæredygtig ledelse har fået meget stor betydning for, hvordan organisationen anskues af omverdenen og i sin selvopfattelse. Det er dog ikke noget nyt, at man lægger vægt på etiske perspektiver på organisationer. Tværtimod har det været en almindelig udbredt opfattelse, at organisationer ikke bare skal fungere som vilkårlige eller selvdefinerede systemer, men leve op til det omgivende samfunds etiske standarder og tjene mere eller mindre veldefinerede samfundsgavnlige formål. Da Max Weber (1978/1922) beskrev den moderne forvaltning af store offentlige eller private organisationer som et 'bureaukrati', var dette en påpegning af det kulturhistorisk signifikante princip, at alle borgere behandles retfærdigt efter loven og som ligeværdige personer, såvel som den redegørelse for bureaukratiets maskinagtige nøjagtighed og effektivitet, man i eftertiden helt overvejende har hæftet sig ved og kritiseret (jvf. du Gay 2014, Lynn 2001). Bureaukratiet var tæt forbundet med begreber om 'statsvidenskab', 'retsstat', 'embedsetik' og 'forvaltningsetik', der fungerer som værn mod korruption, vilkårlighed og uretfærdighed. I kraft af bureaukratiets normer kunne den enkelte borger nogen lunde trygt indgå i det ulige samspil med f.eks. en bank eller et hospital. Også i mindre organisatoriske

praksissammenhænge har etiske perspektiver været markante i kraft af de professionelle og faglige værdier og normer, som præger mange erhverv og civile initiativer.

I organisationsteorien er ikke mindst institutionalismen (Selznick 1957, 1992) og ny-institutionalismen (Powell & DiMaggio 1991, Scott 1995) blevet kendt for at fremhæve de implicitte, uformelle og kulturbestemte aspekter af det organisatoriske liv, der udgør en institutionel (dvs. sedimenteret og underforstået) basis for den eksplicitte og formelle organisation. Dette institutionelle grundlag er i høj grad af etisk karakter. Og det er bestemmende for, hvordan vi i og med vores fælles baggrunde af kulturel forståelse og tolkning orienterer os i den almindelige organisatoriske praksis. Uden at blive tematiseret direkte spiller de institutionelle normer og værdier hele tiden ind som idealbilleder i det sociale liv og implicitte retningslinjer i den organisatoriske praksis: Hvilken samfundsgavnlig funktion har en bank eller et hospital i det hele taget? Hvordan er interaktionen mellem den professionelle og borgeren blot en variation af de civilicerede omgangsformer, som gør sig gældende i almindelige sociale samspil? Når nu ''bureaukrati'' i mere end et halvt århundrede først og fremmest har været et skældsord, hænger det uden tvivl sammen med det tekniske aspekt af denne forvaltningslogik: hierarkiet, det tunge og uoverskuelige system, de rigide procedurer, det 'kolde' regelrytteri. Men den indgroede forankring i etiske hensyn til ret og retfærdighed, hvorved den moderne forvaltning skiller sig ud som civiliceret til forskel fra tidligere tiders statsapparater, har også været en barriere for den fleksibilitet og konstante fornyelse, som den senmoderne kapitalisme kræver af samfundsstrukturerne og befolkningen.

Nyliberalismen, der siden 1980erne er vundet frem i den vestlige verden, indbefatter flere af de markante tendenser, som både i forvaltningerne og inden for de forskellige professioner har undergravet den traditionelle etik. Under betegnelsen ''new public management'' fremføres det etiske hensyn, at begrænse forbruget af skattemidler, men hovedsigtet er politisk: at reducere og effektivisere den offentlige sektor og at erstatte bureaukratiets etisk-juridiske opbygning og funktionalitet med forskellige former for markedsbetinget regulering eller markedslignende forvaltning. Her glider etiske hensyn ud af billedet, idet medarbejderne begribes som 'ressourcer' og borgerne anskues som 'kunder' eller 'brugere'. Mens man på Webers tid betragtede den offentlige forvaltning som mønstereksemplet på en velordnet organisation, er

det i dag den private virksomhed, der fremhæves som det prototypiske. Og en af flere konsekvenser af dette er, at etikken er blevet en prekær problematik for organisationerne, både i teorien og i praksis (jvf. Dobel 2007, Legge 2006, Lynn 2001).

Da private virksomheder jo som regel sættes i verden for at tjene penge, har det altid været et spørgsmål, om de samtidig kan fungere på etiske præmisser. Milton Friedman, modtager af Nobelprisen i økonomi og bannerfører for nyliberalismen, er blevet kendt for det grundsyn, som han fik formuleret i titlen på en avisartikel i 1970: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (Freidman 1970). Situationen er nu ændret radikalt, og virksomheder er nødt til at tage hensyn til deres omdømme. Derom vidner de forskellige nævnte aktuelle tilgange til promovering af virksomhedernes og institutionernes etiske profil. Fænomener som 'den politiske forbruger', whistleblowing samt forargelsen over grådighed eller over løgn og bedrag, som af og til afsløres i private og offentlige organisationer, viser tydeligt, at det omgivende samfund også anser organisationernes etik som et påtrængende problem.

Hvad angår organisationernes forhold til sine medarbejdere, kan der være overensstemmelse mellem interessen i at opretholde en forholdsvis høj etisk standard og interessen i at fremme effektivitet, da uetiske relationer er frustrerende og demotiverende med sygefravær og lavere effektivitet til følge. Dette er en ret gennemgående pointe i det udbredte ledelsesperspektiv på virksomhedens sociale relationer, der kaldes ''human resource management'' eller blot ''HRM'': Ledelsen er nødt til at passe på den ressource, som medarbejderne udgør. En modsat rettet opfattelse er dog også ganske fremtrædende, hvor ideen med at opfatte de ansatte som en særlig form for ressource er at bestemme og fastholde, hvordan denne – på én gang økonomiske og menneskelige – ressource bedst passes ind i organisationens strategier. Man finder i bekæmpelsen af mobning på arbejdspladserne et eksempel på, hvordan de 'bløde' tilgang til HRM har gjort sig gældende mange steder. Mens velkendte sociale tilbøjeligheder og politiske tilskyndelser til at stemple nogle grupper og enkeltpersoner som syndebukke forsat gør sig gældende i det civile samfund og i den politiske offentlighed – f.eks. når det gælder sociale klienter og etniske mindretal – har debat og kampagner skabt et vist frirum for dette på arbejdspladserne såvel som inden for skolesektoren. Hvor langt kan man så komme med målrettede forsøg på at skabe eller genskabe etiske relationer i organisatorisk sammenhæng?

Det afhænger naturligvis både af, hvilken etisk problematik der er tale om, og hvilken indsats der kan iværksættes. Et generelt – og ganske påfaldende – eksempel på, hvor alvorlig problematikken kan være, er manglen på tillid. Tendenser til faldende tillid i det offentlige og politiske liv påpeges ofte. Men det har vakt stor teoretisk opmærksomhed og praktisk bekymring, at tilsvarende tendenser kan iagttages inden for organisationerne (Kramer & Tyler 1996, Lane & Bachmann 2000, Mayer et al. 1995, Misztal 2001). Samtidig er de fleste organisationsteoretiske forsøg på at begribe tillidsproblematikken bemærkelsesværdigt overfladiske og får ikke hold på, hvordan tillidens etiske problematik hænger sammen med eksistentielle aspekter af det sociale liv (Giddens 1991, Houlgate 2013, Keller 2014b, Misztal 1996, Uslaner 2002).

Etikkens centrale felt: den personlige eksistens

I det moderne samfund, som i forlængelse af oplysningstiden i 1700-tallet har præget den vestlige verden og nu må betragtes som en global realitet, begribes etikkens felt almindeligvis som centreret i den personlige eksistens. Også når vi taler om etik i relation til dyr, miljø eller kommende generationer, og også når vi fokuserer på det moralske ansvar, som institutioner, virksomheder eller organisatoriske netværk må løfte, relaterer etikken sig til syvende og sidst til den autonomi og værdighed, der tilskrives et menneske, når det anskues som en person. Forskellige etiske teorier har lagt vægt på førstepersonsperspektivets fordringer til hver enkelt af os om at agere som en ansvarlig person, på andenpersonspektiver hvor udgangspunktet er forpligtelsen til at respektere og beskytte den anden som en person, eller på trediepersonsperspektivets tematisering af, hvad en person egentlig er.

Som personer handler vi og står til ansvar for vore handlinger, hvilket forudsætter at man kan forholde sig frit og fornuftigt til den situation, man befinder sig i. At eksistere som en person er noget, vi har lært og må leve op til. Strengt taget eksisterer vi ikke som personer, når vi drømmer eller spontant agerer i affekt, men heller ikke når vi distancerer os fra handlinger ved kun at overveje eller vurdere dem. Der er divergerende meninger om, hvordan forholdet mellem en person og vedkommendes handlinger skal begribes, men ikke om at de to ting hænger sammen og refererer til hinanden. Begge dele kan endvidere kun forstås som udtryk for eller differentieringer af indgroede, institutionerede former for socialitet: Personen eksisterer som et unikt tilfælde af

en typisk socialkarakter, og handlingen gør sig gældende som en unik konkretisering af en almen måde at agere på. I denne antropologiske og filosofiske forstand af institution som sædvanlige, umiddelbart forståelige former for social og kulturel opførsel er det klart, at meningen med en given persons specifikke handlinger i en bestemt situation altid rækker ud over afgrænsninger i tid og sted. Den konkrete handling implicerer almene betydninger og orienteringer, som er upersonlige og anonyme, idet de indgår i og opretholdes af institutioner i sociologisk og politisk forstand, altså økonomisk etablerede og jurisk formaliserede organisationer såsom skoler, hospitaler og offentlige forvaltninger. Igen har vi mange forskellige bud på, hvordan der nærmere bestemt skal teoretiseres over denne aktør-struktur relation, men ældre opfattelser af en fuldstændig divergens mellem dem er nu i vid udstrækning erstattet af den perspektiviske opfattelse, som både fænomenologien og den sene Wittgenstein har insisteret på, og som i samfundsvidenskaberne er blevet fremhævet af især Bourdieu og Giddens: Den makrosociale mening og betydning, som skaber orden og sammenhæng i samfundets gennemgående strukturer, opretholdes og ændres først og fremmest som underforståede, formgivende aspekter af det direkte samspil mellem mennesker. Eksplicitte beslutninger om struktureringen af makrosociale felter må implementeres og realiseres som almindelig erfaring af sådanne mellemmenneskelige samspil.

Etiske problemstillinger rækker naturligvis langt ind i de situationer, hvor vi er for meget eller for lidt involverede til at kunne handle fornuftigt og frit, altså enten opslugte af emotionalitet eller fraværende i refleksion og spekulation, idet vi dermed både er hensynsløse og selv sårbare i de handlinger og situationer, vi involveres i. Kun som modne og ansvarlige personer kan vi samle op på den mere hjælpeløse og hensynsløse menneskelige eksistens, hvori vi befinder os i barndommen såvel som i drømmen, og som vi gerne hengiver os til i leg (herunder kunst, sport og underholdning), erotik, religion og alkoholisk eller medikamentel beruselse. Etikkens særlige sociokulturelle domæne af personer og deres handlinger skiller sig således ud fra emotionernes, perceptionens og ekspressivitetens sociokulturelle domæne, hvor vi eksisterer som mytologiske figurer (helte og skurke, vindere og tabere, begærende aktører og lidende ofre, osv.) i dramatiske spil, der kan engagere os, men ikke tillader at vi tager os sammen og træder i karakter som fornuftige, frie og ansvarlige mennesker. Som et domæne af instituerede, fælles normer, værdier og socialkarakter (hvori vi hand-

ler og tager ansvar) adskiller etikken sig også fra politikkens domæne, der jo drejer sig om de kontroversielle, modsatte normer, værdier og selvforståelser, som tages op i diskussion, forhandling, alliance, konflikt og kompromis. Etisk tænkning og diskussion er nødvendig for at tage stilling til modsatrettede moralske hensyn og for at kunne basere sine handlinger på solide holdninger. Men denne tænkning og diskussion drejer sig om at finde frem til det 'rette' og 'fornuftige' at gøre, der bedst harmonerer med forestillinger om 'det gode liv' for alle mennesker, ikke for et 'os' i modsætning til et 'dem'.

Etikkens principper og praktiske relevans

Etik er altså forbundet med principielle (dvs. grundlæggende og almene) antagelser om 'det gode liv' og med principper for at afklare holdninger og handlinger, der fremmer dette gode liv og i den forstand er 'rigtige' og efterstræbelsesværdige. Selvom mange i vore dage er skeptiske over for, hvor afgørende sådanne antagelser og principper kan være, og hellere fokuserer på kontekstuelle og situationelle perspektiver på etik, må det betragtes som en vildfarelse at anskue etikken som et helt igennem relativt eller subjektivt felt. Etikkens udfordringer til vore holdninger og vurderinger kan forekomme overvældende, men er egentlig aldrig urimelige, for i vor tids etik er det almindeligt gældende fornuft, at det en person bør gøre, falder inden for det personen faktisk kan gøre. Men tanken om, at det må kunne påpeges, hvad 'godt menneskeliv' er, og at opfattelsen af dette må have implikationer for, hvordan vi bør omgås hinanden, er vel ikke fjern fra, hvad vi lægger i begreber som humanisme og civilisation. Når vi mener, at mennesker ikke må behandles som midler eller ting, og at et menneskes udfoldelse af sit liv er et mål i sig selv, gælder dette jo som et universelt og retningsgivende princip. Vanskelighederne består i, at fastholde dette som en overordnet holdning, samtidig med at vi på mange måder er nødt til også at betragte hinanden og os selv som midler (f.eks. ressourcer) og som brikker (faktorer og positioner) i et spil. Man kan så som Hannah Arendt (2005) hævde, at etiske problemer netop er blevet mere påtrængende fordi socio-teknisk præstation og økonomisk effektivitet har fået for stor vægt i hverdagslivets sociale samspil.

I sagens natur afspejler etisk teori altid en social ontologi eller filosofisk antropologi, dvs. en opfattelse af hvad mennesket og samfundet i bund og grund er, som kan tage sig ud på vidt forskellige måder, men

ofte ikke formuleres særlig eksplicit i den etiske diskussion. I nyere tid er det ikke mindst forståelsen af individualitet og fællesskab samt forholdet mellem etiske og politiske problematikker, der deler de grundlæggende opfattelser og begrænser mulighederne for frugtbar dialog mellem teorier om etik. En yderligere komplikation i den almene, teoretiske etik er forholdet mellem normative og deskriptive tilgange. I hovedsagen har etikken siden antikken helt overvejende været normativ og altså optaget af at foreskrive, hvordan man bør opfatte det gode liv og handle for at fremme det. Men i den tidlige græske bystat skelnede man ikke mellem godt liv og traditionelt liv, og fandt heller ikke nogen afstand mellem at indse 'det rigtige at gøre' og at gøre 'det rigtige'. Disse distinktioner er væsentlige i den moderne filosofiske antropologi og etik, som fortsat fokuserer på det normative perspektiv. Samtidig har etnografien (Heintz 2009, Laidlaw 2002, Widlok 2004) samt Foucaults genealogiske fremstilling af selvets kulturhistorie (1988, 2000) og Baumans sociologi (1993) leveret interessante deskriptive tilgange til etikken. Sådanne redegørelser for den etik, der faktisk strukturer det sociale liv, er relevante for den filosofiske, normative etik fordi de giver et afsæt for at vurdere, hvad etikken rimeligvis kan forlange af os som sociale aktører. Der kan ikke foretages direkte, logiske slutninger fra 'hvad man gør' til 'hvad man bør gøre', men det deskriptive perspektiv må indgå som et aspekt i struktureringen af det normative perspektiv. Etikkens praktiske relevans eller 'jordforbindelse' er lige så vigtig som dens universelle og principielle karakter. Dette gælder i flere forskellige henseender, der måske kan sammenfattes i tre centrale pointer.

For det første indbefatter det etiske problemfelt ikke kun menneskets forhold til ideale hensyn, men også modsætningen til dette: det forkastelige, direkte 'forkerte' at gøre eller 'det onde'. Især Arendts redegørelse (1963) for det banale ved Eichmanns medvirken i nazismens systematiske udryddelse af jøder er yderst relevant i dag: at der ikke er tale om nogen religiøs eller dæmonisk problematik, men om ikke at træde i karakter som en person. Det påfaldende ved Eichmann var hans evne til at lade være med at tænke selvstændigt og – uanset hans nogen lunde normale intelligens og groteskheden ved den situation, han befandt sig i – at være mest optaget af at adlyde ordrer, passe ind i det nazistiske fællesskab, og betragte andre mennesker som om de ikke var rigtige mennesker.

Dette fører til den næste pointe: at normer for det minimale, vi må kunne forvente af andre og kræve af os selv, er et vigtigt bidrag til etik-

ken. Det gælder naturligvis anerkendelse af både sociale rettigheder og menneskerettigheder. Dette aktualiserer imidlertid straks et påtrængende spørgsmål: I hvilken forstand bør alle mennesker betragtes som ligeværdige og stilles lige? Det er en forholdsvis ny tanke i verdenshistorien, som blev født i oplysningstiden og nok blev taget mest alvorligt i de første årtier efter Anden Verdenskrig. Samtidig med at globaliseringen er skredet hastigt frem, er der sket indskrænkninger af ambitionerne om at opnå en verdensorden baseret på etiske præmisser. Theodor Adorno (1987/1951) har fremhævet en helt anden betydning af 'minimal moral', der drejer sig om at menneskelivet er så ødelagt under kapitalismen, at det nu er meningsløst at diskutere høje etiske principper. Den solidaritet og individuelle udfoldelse (individuation), der skulle omsætte etikken i praksis, er ved at forsvinde. På disse vilkår kan etik kun opretholdes som en radikal forestilling om 'frigørelse' eller 'frelse', én stor negation af den aktuelle sociale virkelighed, hævder han. Ikke desto mindre må vi dog fastholde, at begreber som 'rettigheder' og 'retfærdighed' mister deres grundlæggende civilisatoriske betydning, hvis ikke de er gældende for alle.

Den tredie pointe angående etikkens praktiske relevans drejer sig om, at etikken i høj grad tages op som anvendt etik inden for forskellige samfundsområder og faglige felter såsom sundhed, miljø, ledelse og organisation. Med afgrænsningen af det sociale domæne følger naturligvis en fokusering på de etiske problemer, man møder i praksis inden for det pågældende domæne. Anvendt etik kan derfor være mere eller mindre ensbetydende med det, man ofte i filosofien forstår som moral. Moralen applicerer etikken for at tematisere og direkte anvise, hvad man under forskellige omstændigheder og i forskellige situationer bør gøre, og hvad man ikke bør gøre. I denne betydning af ordet er faglig etik, professionel etik og andre former for adfærdskodeks altså egentlig moral. Moralen er også for os alle den sociologiske og psykologiske indgang til etikken: Vi indoptager og udformer en socialkarakter, som vi genkender hos hinanden, som fungerer sammen med de historisk instituerede strukturer i det omgivende samfund, og som sætter konkrete rammer for, hvad vi forventer af hinanden og kræver af os selv som ansvarligt handlende personer.

De tre traditionelle hovedbegreber om etik

Hvordan tages etik op i organisationsteorien? Langt hen ad vejen ligger svaret lige for, hvis man accepterer den opfattelse, at forestillinger om

det gode liv kommer til udtryk i humanistiske og civilisatoriske holdninger. Sådanne holdninger udgør ikke nogen facitliste, men må gøres til genstand for tilbagevendende diskussion og kritik, da farer for etnocentrisme og konformisme altid er nærliggende. Alligevel synes i hvert fald de opfattelser af etik, der har været dominerende i den vestlige tradition, at være dækket nogen lunde ind under betegnelserne "humanisme" og "civilisation". Denne tradition omfatter tre tilgange: Aristoteles' dydsetik, liberalismens nytteetik og Kants pligtetik.

Dydsetikken hævder at det gode liv beror på at være et godt menneske med den rette støbning eller karakter. Den karakter, der danner basis for et godt og lykkeligt liv, afspejler bestemte dyder såsom venlighed, troværdighed, gavmildhed og mod. Dydsetikken blev optaget og modificeret i den kristne tradition, men i nyere tid afvist som et formynderisk og naivt postulat om sammenhængen mellem enkeltpersonens karakterstruktur og livslykke. I de seneste årtier er der imidlertid opstået stor fornyet interesse for dydsetik, hvor man fokuserer mere på dyd som den praktiske fornuft (phronesis), der opbygges gennem livserfaring og former socialkarakteren inden for et kulturelt fællesskab (MacIntyre 1984, Nussbaum 2011, Vargas 2013). Det gode liv drejer sig dermed om at kunne indgå fornuftigt og ansvarligt i den sociale praksis. I denne sammenhæng er dyden relateret til en dygtighed og evne til at forstå det sociale liv og gøre sig gældende i det med dets moralske orienteringer og udfordringer. Der fokuseres altså på den formåen, som moralske holdninger, vurderinger og handlinger må bygge på i form af erfaring og kompetence.

Med udspring i Amartya Sens tilgang til udvikling i tredjeverdenslande, som bygger på principper om frihed og ressourcer til at afprøve mikro-økonomiske initiativer, og i Martha Nussbaums uddannelses- og kulturpolitiske fokus på menneskerettigheder, retfærdighed og lighed er der siden omkring årtusindskiftet opstået en international strømning omkring 'Human Development and Capabilities', der blandt andet har manifesteret sig i en multinational forening og et videnskabeligt tidsskrift. Det er en strømning beskæftiget med globale udviklingsproblematikker og med økonomiske såvel som sociokulturelle muligheder for at fremme livskvalitet. Med begrebet 'capabilities' pointeres den dydsetiske profil, hvor grundtanken er at skabe 'godt liv' gennem dannelsen af evner til og potentialer for dets realisering. Formationen af ny kunnen er således en sammenhæng af organisatoriske læreprocesser på globalt plan, der indbefatter velfærdsstatslige og bæredygtige prin-

cipper i samfundsøkonomien, men også diversitet og lige muligheder i de mellemmenneskelige relationer.

Nytteetikken er relateret til den hedonisme, som blev introduceret af Jeremy Bentham (2007/1781). Mennesket er i sin natur underlagt to suveræne herskere, hævder han, smerte og lyst. En handling er acceptabel eller endda prisværdig for så vidt som den er nyttig, dvs. skaber et gode eller ligefrem lykke ved at begrænse smerte eller fremme lyst. Etik såvel som lovgivning må derfor dreje sig om at opnå den størst mulige lykke for flest mulig mennesker, og denne lykke antages at kunne gøres op i oplevelse af 'goder' og 'værdier'. John Stuart Mill (1995/1861) forsvarede denne utilitarisme (nyttefilosofi) og uddybede dens etiske perspektiv. Når det etiske grundprincip om at fremme det gode liv begribes som et spørgsmål om den største lykke til de fleste, anses f.eks. retfærdighed ikke for at være et mål i sig selv, men et middel til at opnå lykke. Retfærdighed skal begribes ud fra nytte, ikke omvendt. Det indebærer at retfærdighed betragtes som et spørgsmål om at behandle mennesker efter deres fortjeneste. Nytteetikken vurderer den moralske værdi af menneskers handlinger på grundlag af handlingernes konsekvenser, og lægger vægt på en form for målestok til at vurdere og maksimere omfanget af goder eller lykke. Selv om Mill vil indføre kvalitative distinktioner i dette regnestykke og pointerer, at man ikke kan se bort fra samvittighed og moralsk motivation i forbindelse med menneskers handlinger, rummer utilitarismen tydeligvis en tendens til at begribe etik i sammenhæng med økonomisk tænkning. Denne tilgang er ofte blevet kritiseret for at være i modstrid med basale ideer om, hvad moral og etik egentlig drejer sig om, da konsekvenser af vore handlinger meget vel kan være utilsigtede, og 'etisk regnskab' kan føre os helt på afveje: Hvorfor ikke sætte en 'nytteløs' pIejehjemsbeboer i fængsel i stedet for hans søn, den driftige forretningsmand, der bidrager til at holde gang i samfundsmaskineriet, men er blevet grebet i en alvorlig forbrydelse? I midten af det 20. århundrede diskuterede utilitarister, om det gode og de nyttige handlingskonsekvenser, som etikken efter deres opfattelse drejer sig om at fremme, egentlig skal relateres til den distinkte handling eller snarere til den regelmæssighed, som gør sig gældende i vore handlinger (Donagan 2003). Inspireret af liberalismens begreb om 'den usynlige hånd', der tænkes at regulere et frit økonomisk marked og skabe balance i det, har man antaget en slags institutionalisme, hvor de moralske regler bag de handlinger, der faktisk udføres rundt omkring i samfundet, blindt vil tendere til at maksimere goder og værdier for de

flest mulige mennesker. Dette ligner unægteligt en opløsning af den etiske tænkning og en insisteren på økonomiens førsterang. I en diskussion af, hvorledes de dominerende etiske teorier kan bidrage til studie og analyse af organisation og arbejde, peger Karen Legge (2006) tilsvarende på, at nytteetikken kan betragtes som en tilgang, der altid på et eller andet abstraktionsplan kan bruges til at forsvare den måde, man bedriver virksomhed på, og de deraf følgende arbejdsvilkår. Men tydeligvis er det også nytteetikken, der er blevet omsat og fortsat gør sig gældende i betydelige virksomhedsetiske strømninger under betegnelser som ''virksomhedens sociale ansvar'' (CSR) og ''appreciative inquiry'' (AI).

Pligtetikken stammer fra Immanuel Kant (1999/1785). Den har fokuseringen på handlinger til fælles med nytteetikken, men der ud over står de to retninger ganske radikalt i modsætning til hinanden, idet Kant er optaget af hensigten, der ligger til grund for handlingen, ikke dens konsekvenser. Når han taler om pligt, er det en ophøjet fordring, der ikke kan reduceres til noget som helst psykologisk, men ligner en guddommelig stemme, hvormed den menneskelige fornuft taler til os som enkeltpersoner. Pligtetikken rykker også begrebet om den myndige person ud af de empiriske og historiske kontekster, i hvilke vi begriber personer som psykosocial og sociokulturel struktur i form af tidligt erhvervede karaktertræk og mere sekundære personlige egenskaber, der begge deles formes over genkendelige kulturspecifikke skabeloner. Den myndige person anskues af Kant som et transcendentalt jeg, der uden for tid og rum forholder sig til, hvad der er det rigtige at gøre i situationer som den, man aktuelt befinder sig i. For ham er forholdet mellem etikken og den empiriske sociale virkelighed sammenligneligt med forholdet mellem matematik og fysik: Når vi træder ind i matematikkens eller etikkens verden, bliver alt hvad vi kender til gennem erfaring underlagt en ny fornuft, der sætter sine egne perspektiver og sin egen logik. Disse højtidelige betragtninger indikerer, hvor radikal forskellen er mellem det sociale univers af frie, myndige og ansvarlige personer og andre aspekter af det sociale liv, hvor vi ikke er til stede i egenskaben af at være en person. Det berømte kategoriske imperativ hos Kant er påbuddet om at handle således, at den maksime (grundsætning eller leveregel), der kommer til udtryk i handlingen, kan hæves op til at være en universel lov. Han formulerer det også som at handle sådan mod andre, som man ønsker, de skal skal handle mod én selv. Et overgreb på en anden fremstår dermed som et overgreb på én selv og på menneskeheden. Pointering af det almenmenneskeliges moralske

nærvær for den individuelle person og overtagelsen af ansvaret for den aktuelle behandling af dette almenmenneskelige, er således helt central i Kants etik.

Begrebet pligt er ikke populært i nyere tid, fordi der ikke levnes plads til diskussion eller forbehold, når først noget er entydigt bestemt som en pligt. Problemet er, at det ofte er vanskeligt at afklare nøjagtigt, hvilken maksime, der lægges til grund for en handling, og i hvilken henseende handlingen dermed må vurderes i det universale etiske perspektiv, f.eks. når man lyver over for en potentiel forbryder for at beskytte potentielle ofre. Søren Kierkegaard (1994/1843), der i vid udstrækning accepterer Kants pligtetik, takler dette problem ved at pointere, at personens handling ikke formes i en almen fornuft med regler for, hvordan vi bør agere, men i et emotionelt engagement, hvor den enkelte 'vælger sig selv', dvs. vælger at påtage sig positionen som en ansvarlig person, der selv må tolke og vurdere, hvad der er det fornuftige og rigtige at gøre for et menneske i den pågældende situation, og dermed en pligt. Jean-Paul Sartre (1986) går endnu videre og hævder, at etiske problematikker udspringer af konkrete situationer, der kræver nye vurderinger og beslutninger. Men selv om han med dennne situationsetik er blevet fremhævet som en fuldstændig modsætning til Kant, er han enig i pligtetikkens centrale pointe om at bordet fanger, når først situationen er afklaret: maksimen bag handlingen må kunne gælde som en universel lov. Faktisk finder man i fænomenologien hos bl.a. Sartre og K.E. Løgstrup (1991/1956) en form for naturalistisk erfaringsgrundlag for det kategoriske imperativ: I udgangspunktet deler vi oplevelser og lever gennem hinanden i de nære sociale samspil; når vi så havner i indbydes afstand eller modsætning, er det en 'selvfølgelig' pligt, at jeg skal tage vare om den anden. Et helt andet eksempel på, hvordan pligtetikken fortsat gør sig kraftigt gældende i vor tid findes i John Rawls anerkendte teori om retfærdighed som en fairness, der gælder for alle (Rawls 2005/1971).

Jacob Rendtorff (2011) har påpeget, at alle de tre dominerende traditioner i etikken kan være relevante som tilgange til virksomheder og organisationer. Som det er fremgået, hjælper etikken dog sjældent med at give klare og specifikke svar på, hvordan man bør håndtere bestemte etiske konflikter eller moralske udfordringer. Men den kan hjælpe med at forholde sig indgående til forskellige organisatoriske politikker, praktikker og handlinger på et humanistisk og civiliseret grundlag. Etisk refleksion og diskussion er vejen til at styrke den moralske døm-

mekraft, altså den tænkning, der rummer omtanke, empati og omsorg for andre. Gennem mange årtier har dette dannet grundlag for den sociologiske og psykologiske arbejdslivsforskning, hvor arbejdsmiljø, arbejdsorganisering og medarbejderdeltagelse har været gennemgående temaer. I dansk sammenhæng er der også i de seneste år udkommet en række bøger om organisation og ledelse i etisk perspektiv[3]. Nu viser sig så behovet for at fokusere nærmere på den medarbejdernære organisationsudvikling, altså den organisatoriske læring i etisk perspektiv.

Organisatorisk dannelse: etikken i den organisatoriske læring

Etiske perspektiver på organisation og læring bidrager til at fremhæve de kulturelle, sociale og individuelle aspekter af organisatorisk læring, der er forbundet med 'godt liv'. Forskellige videnskabelige discipliner har forskellige tilgange til organisation og læring, men etik kan ikke underordnes nogen videnskab, og videnskaben må stå til regnskab for, hvordan den applicerer etiske perspektiver. Ellers forholder den sig kun til sin egen teoretiske objektivitet, og kan næppe påstås at være viden om den sociale virkelighed! I organisationer såvel som andre steder er menneskelig læring forbundet med etiske værdier såsom dannelse, kompetenceudvikling og udvikling af refleksionsevne eller 'kritisk sans'.

Det er blevet antydet, at etikken i dag må være en såvel situeret som universel fornuft, der fungerer uafhængigt af religion og politik, hverken verdensfjernt eller som undertrykkende ideologi. I en moderne etik må den universelle fornuft altid passere gennem vores eksistentielle frihed og personlige ansvar. Situationsetik og institutionsetik må hænge sammen som forgrund og baggrund i den sociale virkelighed, som handling og organisation. Det er tilfældet for eksempel i Paul Ricoeurs sammenfatning af en etik, der drejer sig om såvel første- og anden- som tredie- personsperspektiver (Ricoeur 1992).

Etikbegreber kan lægge op til at fokusere mere på indholdet i den organisatoriske læring end på formen. Når vi opfatter etik som diskussionen om 'det, der burde være' – principperne for at fremme 'det gode liv' – er det klart, at dette perspektiv på organisatorisk læring

3 Se f.eks. Gørtz & Heimann 2008, Hansen 2008, Hildebrandt & Stubberup 2010, Kirkeby 2016, Rendtorff 2007

åbner op for at gå meget direkte i kødet på aktuelle problematikker, temaer, dagsordner og orienteringer i organisationerne: Hvad er det, der skal læres? Hvad kan man ikke (eller kun vanskeligt) lære noget om? Hvad må man 'af-lære' (glemme, fortrænge)? Hvad burde man lære mere om?

Én vigtigt indfaldsvinkel til forskningsfeltet er den kritiske, der fremhæver, hvordan dominerende forståelser af organisationer og læring afgrænser sig selv fra at begribe noget af det, der etisk set er mest interessant. En anden drejer sig om indgående beskrivelse af slående eksempler på, hvordan etik gør sig gældende i organisatorisk læring. En tredie består i at bidrage med bud på, hvordan vi i dag må anskue etikken i en nærmere bestemt sammenhæng af organisatorisk læring.

Litteratur

Adorno, T.W. (1987; opr.: 1951). *Minima moralia: reflektioner fra det beskadigede liv*. Modtryk.

Argyris, C. & B.A. Schön (1996). *Organizational Learning: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.

Bauman, Z. (1993): *Postmodern Ethics*. Blackwell Publishers.

Bentham, J. (2007; opr.: 1781). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Dover Publications.

Bovey, W.H. & A. Hede (2001). 'Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes', *Leadership & Organization Development Journal 22*(8): 372–382.

Bowker, G.C., S.L. Star, W. Turner & L. Gasser (Eds.) (2014; opr.: 1997). *Social Science, Technical Systems, and Cooperative Work: Beyond the Great Divide*. Psychology Press – Taylor & Francis Group.

Brachman, R.J. & H.J. Lavesque (Eds.) (1985). *Readings in Knowledge Representation*. Morgan Kaufman Publishers.

Brandi, U. & B. Elkjær (2011). 'Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective'. I: Easterby-Smith & Lyles 2011.

Brown, J.S. & P. Duguid (1996). 'Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, learning and innovation' i: Cohen & Sproull 1996.

Cohen, M.D. & L.S. Sproull (Eds.) (1996). *Organizational Learning*. Sage Publications.

Dewey, J. (1974; opr.: 1938). *Erfaring og opdragelse*. Christian Ejlers forlag.

– (2011; opr.: 1916). *Democracy and Education*. Simon & Brown.
Donagan, A. (2003). 'Twentieth-Century Anglo-American Ethics' i: L.C. Becker & C.B. Becker (Eds.): *A History of Western Ethics. 2nd Ed.* Routledge.
Dobel, J.P. (2007). 'Public Management as Ethics' i: E. Ferlie, L.E. Lynn Jr & C. Pollitt (Eds.): *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.
du Gay, P. (2014). 'Bureaukratiet' i: S. Vikkelsø & P. Kjær (red.): *Klassisk og moderne organisationsteori*. Hans Reitzels Forlag.
Easterby Smith, M. & M.A. Lyles (Eds.). (2011). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.* Wiley.
Engeström, Y. & D. Middleton (Eds.) (1996). *Cognition and Communication at Work*. Cambridge University Press.
Foucault, M. (1988). 'Technologies of the self' i: Martin, L.H., Gutman, H. & Hutton, P.H. (red.): *Technologies of the Self. A seminar with Michel Foucault*. University of Massachusetts Press.
– (2000). *Ethics. Essential works 1954-1984, Volume 1*. Penguin Books.
Friedman, M. (1970). 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits' i: *New York Times. Magazine, September 13*.
Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.
Goldman, A.I. (1988). *Epistemology and Cognition*. Harvard University Press.
Grudin, J. & S. Poltrock (2012). 'Taxonomy and theory in computer supported cooperative work'. I: S. W. J. Kozlowski (Ed.): *The oxford handbook of organizational psychology*. Oxford University Press.
Gørtz, K. & B. Heimann (2008). *Værdier med mening – Et filosofisk opråb om etisk funderede værdiprocesser i erhvervslivet*. Frydenlund.
Hansen, F.T. (2008). *At stå i det åbne – Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. Hans Reitzels Forlag.
Haugeland, J.(Ed.). (1981). *Mind Design: Philosophy, Psychology, Artificial Intelligence*. MIT Press.
Hegel, G.W.F. (2004; opr.: 1845). *Retsfilosofi*. Det lille forlag.
– (2005; opr.:1807) *Åndens fænomenologi*. Gyldendal.
Heintz, M. (2009). *The Anthropology of Moralities*. Berghahn Books.
Hildebrandt, S. & M. Stubberup (2010). *Bæredygtig ledelse- Ledelse med hjertet*. Gyldendal Business.
Holland, J., K. Holyoak, R. Nisbett, P. Thagard (1986). *Induction: Processes of Inference, Learning, and Discovery*. Cambridge: MIT Press

Houlgate (2013). *Right and Trust in Hegel's Philosophy of Right*. (Findes som pdf-fil på internettet under dette navn: 'Right and Trust in Hegel's Concept of Ethical Life'.)

Kant, I. (1999; opr.: 1785). *Grundlæggelse af sædernes metafysik*. Hans Reitzels Forlag.

Keller, K.D. (2014a; opr.: 1997). 'Understanding of Work and Explanation of Systems' i: Bowker m.fl. 2014.

– (2014b). 'The corporeity of organizational sense' i: K.M. Jørgensen & C. Largarcha-Martinez: *Critical narrative inquiry – Ethics, sustainability and action*. Nova Publishers.

Kierkegaard, S. (1994/1843). *Enten-eller, bind II.* Gyldendalske Boghandel.

Kirkeby, O.F. (2016). *Protreptik – Selvindsigt og samtalepraksis*. Samfundslitteratur.

Kramer, R.M. & T.R. Tyler (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage Publications.

Laidlaw, J. (2002). 'For an Anthropology of Ethics and Freedom', *Journal of the Royal Anthropological Institute 8*: 311-332.

Lane, C. & R. Bachmann (2000). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.

Lave, J. & E. Wenger (1990). *Situated Learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Legge, K. (2006). 'Ethics and Work' i: M. Korczynski, R. Hodson & P. Edwards (Eds.): *Social Theory at Work*. Oxford University Press.

Lynn Jr, L.E. (2001). 'The Myth of the Bureaucratic Paradigm: What Traditional Public Administration Really Stood For', *Public Administration Review 61*(2): 144-160.

Løgstrup, K.E. (1991; opr.:1956). *Den etiske fordring*. Gyldendal.

MacIntyre, A. (1984). *After Virtue 2nd Ed*. University of Notre Dame Press.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). 'An Integrative Model of Organizational Trust', *Academy of Management Review 20*(3): 709-734.

Mead, G.H. (1967; opr.:1934). *Mind, Self. and Society*. University of Chicago Press.

Mill, J.S. (1995; opr.:1861). *Utilitarisme*. Det lille forlag.

Misztal, B.A. (1996). *Trust in Modern Societies*. Blackwell Publishers.

– (2001). 'Trust and Cooperation: The democratic Public Sphere', *Journal*

of Sociology 37(4): 371-386.
Negt, O. & A. Kluge (1974). *Offentlighed og erfaring*. Nordisk Sommeruniversitet.
Nussbaum, M. (2011). *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Harvard University Press.
Orr, J. (1990). 'Shared Knowledge, Celebrating Identity: Community memory in a service culture'. I: D.S. Middleton & D. Edwards (Eds.): *Collective Remembering*. Sage Publications.
Powell.W.W. & P.J. DiMaggio (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.
Pylyshyn, Z.W. (1980). 'Computation and cognition: issues in the foundations of cognitive science', *The Behavioral and Brain Sciences (3)*: 111-169.
Rawls, J. (2005; opr.:1971). *En teori om retfærdighed*. Det lille forlag.
Rendtorff, J. D. (2007). *Virksomhedsetik – en grundbog i organisation og ansvar*. Samfundslitteratur.
– (2011). 'Virksomhedsetik'. I: A.-M. S. Christensen (red.): *Filosofisk etik – introduktion til normativ etik, praktisk etik og metaetik*. Aarhus Universitetsforlag.
Ricoeur (1992). *Oneself as Another*. University of Chicago Press.
Sartre, J.-P. (1986). *Etik- hæfter til en moral*. Forlaget Rhodos.
Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage publications.
Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Harper & Row.
– (1992). *The Moral Commonwealth. Social Theory and the Promise of Community*. University of California Press.
Simon, H. (1981). *The Sciences of the Artificial. 2nd Ed*. MIT Press.
Stich, S. (1983) *From Folk Psychology to Cognitive Science*. Cambridge: The MIT Press.
Uslaner, E.M. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge University Press.
Vargas, M. (2013). *Building Better Beings. A Theory of Moral Responsibility*. Oxford University Press.
Weber, M. (1978/1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press.
Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
Widlok, T. (2004). 'Sharing by Default: Outline of an Anthropology of Virtue', *Anthropological Theory 4*: 53-70.

KRITISKE BLIK

Richard Sennett

DET KOOPERATIVE SINDELAG

På en skolelegeplads i London drønede en kammerat til mit barnebarn en gang en sang af Lily Allen ud gennem skolens højtaleranlæg: "Fuck jer, fuck jer rigtig meget, for vi hader det, I har gang i, og vi hader hele jeres slæng!"[4], mens en seksårig pige vred sine hofter til musikken. Skolemyndighederne var rystet over denne narrestreg – det var 'uautoriseret anvendelse' af anlægget. Jeg indrømmer, at det indre rebelske barn i mig beundrede ungens bemægtigelse af højtaleranlægget. Alligevel var også jeg rystet. Børnene var ikke klar over, at sangeren ville gøre nar af det, hun sang; "fuck jer, fuck jer" lød for dem som en utilsløret os-imod-jer erklæring5. Det er en farlig indstilling i den del af det indre London, hvor skolen er beliggende: Blandingen af forskellige religioner, racer og klasser i denne del af byen gør os-imod-dem til en opskrift på konflikt, og volden er virkelig blusset op jævnligt i denne del af London.

Når jeg i Amerika er i et masochistisk humør, lytter jeg til højrefløjens taleradio, der synger "fuck jer, fuck jer" rettet mod 'nazi-feminister', frisindede, ikke-religiøse humanister og gifte homoseksuelle, såvel som, selvfølgelig, socialister. USA i dag er blevet et stærkt stammedelt sam-

4 "Fuck you, fuck you, very much, cos we hate what you do, and we hate your whole crew!"

5 Lily Allens *Fuck you, fuck you*, der udkom i 2008, var rettet imod højrefløjen; da hun sang den ved Glastonbury festivallen i 2009, fortalte hun at den særligt sigtede på British National Party. Musikvideoen til *Fuck you, fuck you* er tilgængelig på http://lilyallenmusic.com/lily/video.

fund; folk er imod at komme overens med dem, der er anderledes. Men europæere kan bestemt ikke være selvtilfredse på dette punkt: Stammementalitet i form af nationalisme ødelagde Europa i første halvdel af det 20. århundrede, og et halvt århundrede senere har det engang så frisindede Holland nu fået sin egen version af den amerikanske taleradio, hvor bare det at nævne ordet "muslim" udløser et Wagnersk stormløb af klager.

Stammementalitet sammenkobler solidaritet med dem, der er som dig selv, og aggression mod dem, der er anderledes. Dette er en naturlig impuls, da de fleste sociale dyr er stammedelte; de jager sammen i flok og aftegner territorier, der skal forsvares. Stammen er nødvendig for deres overlevelse. Men i menneskelige samfund kan stammementalitet vise sig at være kontraproduktiv. Komplekse samfund som vores er afhængige af, at arbejdere kan bevæge sig hen over grænser. De rummer forskelle i etnicitet, race og religion. Og de skaber divergerende orienteringer i seksualitet og familieliv. At tvinge hele denne kompleksitet ind i en enkelt kulturel form ville være politisk undertrykkende og udtrykke en løgn om os selv. 'Selvet' er en sammensætning af følelser, tilknytninger og adfærd, der sjældent passer pænt sammen, så ethvert krav om at forenes i en stamme vil indskrænke denne personlige kompleksitet.

Aristoteles var måske den første vestlige filosof, der blev bekymret over repressiv enhedstænkning. Han forstod byen som en *synoikismos*, en sammenkomst af folk fra forskellige familiestammer – hver *oikos* med sin egen historie, opfattelse, ejendom og familieguder. Af hensyn til handel og gensidig opbakning i krig "er en by sammensat af forskellige slags mennesker; folk af samme slags kan ikke frembringe en by" (Aristoteles 1968, s. 310). Byen forpligter således folk til at tænke over og beskæftige sig med andre, der har en anderledes loyalitet. En by kan selvfølgelig ikke hænge sammen i gensidig aggression, men Aristoteles forfinede denne forskrift. Stammementalitet indebærer, sagde han, troen på at man ved, hvordan andre er, uden at kende dem; uden direkte erfaring med de andre, falder man tilbage til ængstelige fantasier. I vore dage udtrykkes dette gennem fordomme.

Svækkes fordomme af førstehånds-erfaring? Det mente sociologen Samuel Stouffer, der under Anden Verdenskrig bemærkede, at hvide soldater, som kæmpede sammen med sorte, var mindre fordomsfulde om racer end hvide soldater, der ikke havde gjort det (Stouffer m.fl. 1949). Politologen Robert Putnam har vendt Stouffer og Aristoteles på hovedet. Putnam (2007) er kommet frem til, at førstehåndserfaring med

diversitet faktisk får folk til at trække sig fra disse naboer, og omvendt synes folk, der bor i homogene lokalsamfund, mere venligt indstillet og nysgerrige i forhold til andre i den bredere omverden. Den kæmpestore undersøgelse, som han baserer disse udsagn på, beskriver holdninger snarere end faktisk adfærd. I hverdagslivet kan folk simpelthen være nødt til at tilsidesætte sådanne holdninger. Vi er ustandseligt nødt til at beskæftige os med folk, vi frygter, ikke bryder os om eller bare ikke forstår. Putnam mener, at konfronteret med disse udfordringer, er man i første omgang tilbøjelig til at trække sig væk, eller 'gå i dvale' som han siger.

Når jeg inden for mit akademiske kontors beskyttende rammer har bekymret mig over verdens tilstand og også, det må jeg sige, bekymret mig over virkningen af 'fuck jer, fuck jer' på mit barnebarn, har jeg spekuleret over, hvad der kan gøres ved stammementaliteten. Fordi det giver store problemer at leve med forskellighederne, kan der ikke være nogen enkel eller fuldstændig løsning. En af de særlige effekter af alderdom er imidlertid, at konstateringen 'sikke en skam…' opleves ubehagelig; resignation er ikke en arv, man har lyst til at efterlade sig.

Kooperation kan defineres kort som en udveksling, hvori deltagerne har gavn af mødet. En sådan adfærd springer straks i øjnene ved chimpanser der nusser hinanden, børn der bygger et sandslot, eller mænd og kvinder der lægger sandsække ud imod en forestående oversvømmelse. Eksemplerne er udtryk for, at gensidig hjælp er indbygget i generne hos alle sociale dyr. De samarbejder for at opnå det, de ikke kan gøre alene.

Kooperativ udveksling findes i mange former. Samarbejde kan være kombineret med konkurrence, som når børn samarbejder om at afklare de grundlæggende regler for et spil, hvor de så kan konkurrere imod hinanden. I voksenlivet forekommer den samme kombination af samarbejde og konkurrence eksempelvis på økonomiske markeder, i valgkampe og i diplomatiske forhandlinger. Både i forbindelse med hellige og verdslige ritualer bliver samarbejde en værdi i sig selv: Teologi bliver levende, når man sammen overværer den katolske eukaristi eller den jødiske seder, og små høflighedsritualer som 'venligst' og 'tak' omsætter abstrakte ideer om gensidig respekt til praksis. Samarbejde kan være uformelt så vel som formelt. Folk, der hænger ud på et gadehjørne eller drikker sammen på en bar, udveksler sladder og holder snakken gående uden selvreflekterende at tænke 'jeg samarbejder'. Selve det at samarbejde indebærer oplevelsen af fælles fornøjelse.

Som den menneskelige stammementalitet tydeligt viser, kan kooperativ udveksling føre til resultater, der er destruktive for andre. Bankfolk praktiserer et sådant samarbejde i form af insiderhandel og vennetjenester. Deres tyveri er lovligt, men kriminelle bander opererer ud fra det samme sociale princip. Både bankfolk og bankrøvere engagerer sig i konspiration, der fungerer som samarbejdets mørke engel. En velkendt fremstilling fra det 18. århundrede af konspiration findes i Bernard Mandevilles *Fablen om bierne* (Mandeville 1989). Her slår den åndfulde dr. Mandeville til lyd for, at et vist offentligt gode kan fremkomme af fælles laster, når blot folk ikke 'lider' af religiøse, politiske eller overhovedet nogen overbevisninger (s.st., s. 68). Uden at tilslutte mig en sådan kynisme, fokuserer jeg i bogen *Together* på et lille hjørne af, hvad der kan gøres ved destruktivt samarbejde baseret på os-imod-jer formen – eller ved samarbejde, der udelukkende bygger på konspiration. Det gode alternativ er en krævende og vanskelig form for samarbejde, der forsøger at forene folk med uoverensstemmende eller modstridende interesser, der ikke har det godt med hinanden, der er forskelligartede, eller simpelthen ikke forstår hinanden. Udfordringen er, at respondere på andre på deres egne præmisser. Dette er udfordringen i al konflikthåndtering.

Filosoffen og politikeren Michael Ignatieff mener at en sådan responsivitet er en etisk disposition, vi rummer som individer (Ignatieff 1986). Min opfattelse er, at den fremkommer af praktisk aktivitet. For eksempel i krig eller politisk kamp fører vellykket konflikthåndtering til sammenhold i sociale grupper til trods for de ulykker og omvæltninger, der følger med tiden. En sådan samarbejdspraksis kan desuden hjælpe individer og grupper til at begribe konsekvenserne af deres egne handlinger. Lad os være storsindede og ikke afskrive bankmandens menneskelighed: For at finde en etisk målestok for sin egen adfærd må han overveje konsekvenserne af sine handlinger for folk, der er meget forskellige fra ham selv: små virksomheder, misligholdere af lån eller kunder, der på anden vis er i vanskeligheder. Eller mere generelt udtrykt: Det, vi kan opnå gennem krævende former for samarbejde, er indsigt i os selv.

Den vigtigste kendsgerning om det vanskelige samarbejde er, at det kræver færdigheder. Aristoteles definerede færdigheder som *techné*, teknikken til at få noget til at ske, at gøre det godt. Den islamiske filosof Ibn Khaldun mente at færdigheder var håndværkeres specielle område. Måske bryder du dig ikke om udtrykket 'sociale færdigheder', hvilket

jeg heller ikke selv gør, da det minder om at være god til cocktailparty-snak eller dygtighed til at sælge dig ting, som du ikke har brug for. Men der findes en mere seriøs slags sociale færdigheder. De dækker hele spektret at være god til at lytte, opføre sig taktfuldt, finde punkter af enighed og håndtere uenighed, og at undgå frustration under en vanskelig diskussion. Alle disse aktiviteter har et teknisk navn: de kaldes "dialogiske færdigheder". Inden dette udtryk forklares, må vi spørge, hvorfor disse former for dygtigt samarbejde synes mere knyttet til ideelle forestillinger om, hvad der bør ske, end til hverdagslivets praktiske adfærd.

Nedkvalificering

Kritik af stammementalitet får ofte en bebrejdende undertone, der synes at indikere, at stammens fortaler ikke har kunnet leve op til kritikerens egen kosmopolitiske standard. Desuden har det vel altid været sådan, at vi gerne undgår besværet ved at samarbejde med dem, der er anderledes. Ikke desto mindre har det moderne samfund svækket samarbejdet på nogle karakteristiske måder. Den mest direkte af disse svagheder sig om ulighed.

Målt med et almindeligt anvendt statistisk værktøj, Gini-koefficienten, er uligheden steget dramatisk i de seneste generationer, både inden for udviklingslande og udviklede samfund. I Kina har udviklingen fået Gini-koefficienten til at ryge i vejret, idet byboernes formuer stiger langt mere end landsbyboernes. I Amerika har mindskede formuer forøget den interne ulighed, tab af højt kvalificerede jobs i fremstillingsvirksomheder har formindsket rigdommen i den brede befolkning, mens rigdommen i den øverste 1 procent – og inden for dette lille segment rigdommen i den øverste 0,1 procent – er skudt astronomisk i vejret. Økonomisk ulighed opleves som social afstand; eliten bliver afsondret fra den brede befolkning, så lastvognschaufførens og bankmandens forventninger og anstrengelser ikke har meget til fælles. Denne slags afstande gør med rette alminelige mennesker vrede; os-imod-dem tænkning og adfærd er en forståelig konsekvens.

Forandringer i det moderne arbejde har også på anden vis svækket både ønsket om og evnen til at samarbejde med dem, der er anderledes. I princippet går enhver moderne organisation ind for samarbejde, men i praksis forhindrer de moderne organisationers struktur det. Ledelsers opmærksomhed på denne kendsgerning kommer til udtryk i diskussio-

ner om 'siloeffekten': isoleringen af individer og afdelinger i forskellige enheder, enkeltpersoner og grupper, der kun har lidt til fælles, og som faktisk hamstrer information, der er værdifuld for andre. Ændrede tidsrammer for ansattes samarbejde forøger denne isolation.

Moderne arbejde er i stigende grad af kortvarig karakter. Kortvarige jobs eller midlertidige deltidsjobs erstatter langtidskarrierer inden for den enkelte institution. Et estimat er, at en ung person, der træder ind i arbejdsstyrken i 2000 vil komme til at ændre arbejdsgiver tolv til femten gange i løbet af hendes eller hans arbejdsliv (jf. Sennett 2006, s. 95). Inden for organisationen er de sociale relationer også kortvarige, og ledelsespraksis lægger op til at arbejdsteams ikke opretholdes længere end ni til tolv måneder, så de ansatte ikke bliver 'sammenspiste', dvs. personligt bundne til hinanden. Overfladiske sociale relationer er et produkt af korte tidsrum; når folk ikke bliver længe i en institution, svækkes både deres viden om og deres engagement i organisationen. Tilsammen forstærker overfladiske relationer og kortvarige institutionelle bindinger siloeffekten: Folk holder sig for sig selv og undgår at involvere sig i problemer, der ikke umiddelbart vedkommer dem, specielt i relation til medarbejdere, der arbejder med noget andet.

Foruden materielle og institutionelle grunde er der i dag kulturelle kræfter, som modvirker udførelsen af krævende former for kooperation. Det moderne samfund skaber en ny karaktertype. Det er en personlighed, der er opsat på at begrænse de ængstelser, som kan fremkaldes af forskelligheder, hvad enten disse er af politisk, racebestemt, religiøs, etnisk eller erotisk karakter. Personens mål er at undgå ophidselse, at blive påvirket så lidt som muligt af dybe forskelligheder. Den tilbagetrækning, Putnam taler om, er en måde at reducere disse provokationer på. Men det er homogeniseringen af smag også. Kulturel homogenisering ses tydeligt i moderne arkitektur, tøj, fast food, populærmusik, hoteller en endeløs, globaliseret liste (jf. Klein 2001). 'Alle er i bund og grund ens' udtrykker en neutralitetssøgende opfattelse af verden. Ønsket om at neutralisere forskellighed, at tæmme den, opstår (vil jeg hævde) af en angst for forskellighed, der er forbundet med den globale forbrugerkulturs økonomi. Det fører til svækkelse af impulsen til at samarbejde med dem, der på besværlig måde forbliver Andre.

Af sådanne materielle, institutionelle og kulturelle grunde er den moderne epoke dårligt udrustet til at møde de udfordringer, som den krævende form for samarbejde konfronterer os med. Jeg vil formulere denne svaghed på en måde, der umiddelbart kan synes underlig: Det

moderne samfund 'nedkvalificerer' folk med hensyn til at praktisere samarbejde. Udtrykket "nedkvalificering" stammer fra erstatningen af mennesker med maskiner i den industrielle produktion, hvor komplekse maskiner blev sat i stedet for arbejde i form af kvalificeret håndværk. I det 19. århundrede fandt denne erstatning for eksempel sted i stålindustrien, så håndværkere kun fik mere simple og grove opgaver. I dag er det robotteknologiens rationale, der skal erstatte dyrt menneskeligt arbejde i serviceydelser såvel som fremstilling af ting. Nedkvalificering præger i lige så høj grad det sociale liv: Folk mister færdighederne i at beskæftige sig med besværlige forskelligheder, idet materiel ulighed isolerer os fra hinanden, korttidsarbejde gør vores sociale kontakter mere overfladiske og fremkalder ængstelse for den Anden. Vi mister de kooperative færdigheder, der er nødvendige for at få et komplekst samfund til at fungere.

Min argumentation drives ikke af nostalgi efter en fortryllende fortid, hvor alting tilsyneladende bare var bedre. Det drejer sig snarere om, at evnen til at samarbejde på komplekse måder er rodfæstet i de tidligste stadier af menneskets udvikling, og disse evner forsvinder ikke i voksenlivet. Disse udviklingsmæssige ressourcer risikerer at blive tabt af det moderne samfund.

Samarbejdsvillighed i den tidlige barndom

Børnepsykologen Alison Gopnik konstaterer, at spædbarnet lever i en meget flydende tilstand af tilblivelse; forbavsende hurtige forandringer i perception og sansning opstår i de første år af den menneskelige udvikling, og de former evnen til at samarbejde (Gopnik 2009). Nedgravet i os alle ligger den infantile erfaring af at relatere og knytte sig til de voksne, der tog sig af os. Som babyer måtte vi lære at arbejde sammen med dem for at oveleve. Disse forsøg hos spædbarnet med at samarbejde har lighedstræk med indstudering af levende kunst, idet spædbørn afprøver forskellige muligheder for at komme overens med forældre og jævnaldrende. Genetiske mønstre lægger nogle retningslinjer, men spædbørn (og andre primat-unger) undersøger også, eksperimenterer med deres egen adfærd og forbedrer den.

Samarbejde bliver en bevidst aktivitet i den fjerde og femte måned af livet, hvor babyer begynder at arbejde sammen med deres mødre om amningen. Spædbarnet begynder at respondere på verbale stikord til, hvordan det skal opføre sig. Selv om det ikke forstår ordene, respon-

derer det f.eks. på bestemte tonefald ved at anbringe sig i en hjælpende position. På basis af de verbale stikord kommer foregribelse til at indgå i spædbarnets adfærdsrepertoire. I det andet leveår bliver børn på en tilsvarende måde responsive over for hinanden, idet de foregriber hinandens bevægelser. Vi ved nu, at en sådan signaleret adfærd – stimuleringen af foregribelse og respons – hjælper hjernen til at aktivere hidtil uvirksomme neurale baner, hvorved samarbejdet danner grundlag for barnets mentale udvikling (Rilling m.fl. 2002).

Sociale dyr, der ikke er primater, giver statiske tegn, der kan afkodes øjeblikligt. Når bier 'danser' for hinanden, sender de præcise signaler, for eksempel at der er pollen 400 meter mod nordvest. Andre bier ved straks, hvordan disse tegn skal læses. I spædbarnets erfaring bliver tegngivningen mere og mere forskellig fra biernes. Spædbarnets forsøger at gestikulere med håndbevægelser, ansigtsudtryk, greb og berøringer, som ikke straks bliver læst og forstået af de voksne, men undrer dem.

Psykologen Jerome Bruner har fremhævet sådanne gådefulde meddelelser som vigtige tegn på kognitiv udvikling. Det lille barn tilsigter i stigende grad at formulere mening på sine egne præmisser, såsom gennem gråden. Et grædende spædbarn i to-måneders alderen meddeler blot smerte. Senere antager gråden varierede former, fordi barnet prøver at sige noget mere kompliceret, noget forældrene har vanskeligere ved at fortolke. I andet leveår er denne sociale kløft etableret, og den ændrer betydningen af 'gensidig'. Barnet og den voksne fortsætter med at binde sig til hinanden gennem udvekslinger, men i og med, at tegngivningsprocessen er blevet mere kompleks, er de ikke helt sikre på, hvad de udveksler. Kløften mellem at udsende og at modtage skaber et 'nyt kapitel' i bindingen mellem barn og forælder, siger Bruner (1979). Men det nye kapitel er ikke en katastrofe. Både småbørn og forældre lærer at tilpasse sig og stimuleres faktisk af det nye vilkår til at være mere opmærksomme på hinanden. Kommunikationen er ikke brudt sammen, men er blevet mere kompleks.

Alligevel kommer forældre nemt til at tænke, at små børn har forladt Edens have, når de træder ind i det, der i Benjamin Spock's berømte formulering blev kaldt "de frygtelige to'ere" (Spock & Needlman 2004, s. 131 og 150). Den almindelige forklaring på et overmål af vrede på dette udviklingstrin er, at det lille barn bliver vredt over fysisk adskillelse fra moderen. Børnepsykologerne D.W. Winnicott og John Bowlby var de første til at tegne et mere nuanceret billede. Winnicotts studier byggede på forældres almindelige iagttagelse af, at et spædbarn, der arbejder

sammen med moderen under amningen kommer til at erkende, at moderens brystvorte ikke er en del af barnets egen krop. Winnicott viste, at jo mere frihed barnet får til at berøre, slikke og sutte på brystvorten, desto mere bliver det klar over, at brystvorten er en ydre og adskilt ting, der kun tilhører moderen (Winnicott 1953). Bowlby gjorde den samme observation angående taktil frihed i barnets leg efter det andet leveår. Jo mere frit, børn interagerer med legetøj, desto mere bliver de klar over, at fysiske ting har en eksistens, der helt er deres egen (Bowlby 1992). Denne fysiske opmærksomhed på adskillelse viser sig også i omgangen med andre børn, som på ringe foranledning kan blive slået, sparket og tævet. Barnet har netop opdaget, at andre børn ikke responderer som det selv havde forventet, at andre er adskilte eksistenser.

Erfaring af kompleksitet og af forskellighed er således grundfæstet allerede i småbørns tilværelse. Det får næppe børnene til at trække sig helt væk fra hinanden og ind i en 'dvaletilstand', for nu at referere til Robert Putnam. Om noget, gør oplevelsen af adskilthed og divergerende hensigter dem endnu mere interaktive. Lad os så se på forældrenes rolle i dette perspektiv. Ifølge Hrdy (2009) skaber forældre, der konstant taler til deres børn, toårige som er mere sociale i relation til andre småbørn og mindre tilbøjelige til at blive vrede på omsorgspersoner, mens småbørn af stille forældre nemmere bliver socialt isoleret. Den forskel, som forældrenes stimulering gør, kan registreres i større eller mindre aktivering af neurale kredsløb i barnets hjerne. Men selv om stimuleringen fra forældrene hæmmes, kan barnets fysiske trang til udveksling ikke slukkes. Gennem det andet leveår begynder alle børn at lægge mærke til og imitere, hvad andre gør, læringen om fysiske objekter tager også til, især angående tingenes størrelse og vægt såvel som deres fysiske farer. Den sociale evne til at arbejde sammen om et fælles projekt, såsom at bygge en snemand, bliver fast etableret hos småbørn i det tredje leveår: Små børn vil gøre det, selv om forældrene ikke aktivt tilskynder til det.

En fordel ved at betragte barnets tidlige samarbejdserfaringer som indstudering er, at dette begreb forklarer, hvordan børn håndterer frustration. Manglende kommunikationsfærdigheder skaber den slags frustration, der udtrykkes gennem jammerklage, og barnet lærer at afprøve forskellige måder at jamre på – med et forbløffende resultat. Bowlby opdagede, at småbørn er tilbøjelige til at jamre mere, når deres vokale repertoire udvides. De fokuserer nu på –og er mere nysgerrige omkring – selve stemmebrugen; de sender ikke længere bare en besked om smerte.

Lige så vigtigt er spørgsmålet om struktur og disciplin. I en indstudering skaber gentagelser en disciplinerende struktur. Man gennemgår tingene igen og igen, og prøver at gøre dem bedre. I barndommen er ren mekanisk gentagelse ganske vist et element af leg, ligesom det er en fornøjelse at høre den samme historie om og om igen i præcis den samme form. Men mekanisk gentagelse er kun ét element. Omkring fireårsalderen bliver børn i stand til at øve sig, i den samme forstand, som vi opfatter det, hvad enten det drejer sig om sportsudøvelse eller at spille på et musikinstrument. Gennem gentagelse forsøger de at blive bedre til det, de gør.

Det har sociale konsekvenser. I børneværelset begynder gentagelser at knytte de små til hinanden, når de hyppigt eksperimenterer sammen, konstaterede Bowlby. Når de udfører en gestus sammen, bliver for eksempel det frustrerende forsøg på at synge i koordineret tid, omsat til det, han kaldte en "overgangsaffekt", som gør, at det næste gang ikke bliver absolut umuligt at få koordineringen på plads. Megen anden forskning er kommet frem til, at indstudering i betydningen at gennemarbejde en rutine for at forbedre den er vanskeligere, når den udføres alene. Udtrykt mere formelt bliver et samarbejde både bæredygtigt og muligt at forbedre gennem gentagelse over tid.

Kooperationens udviklingsmæssige rødder tager yderligere et skridt fremad ved fireårsalderen. At bruge livsalderen som overgangsmarkører er selvfølgelig arbitrært; udvikling er elastisk og varierer fra barn til barn. Men psykologen Erik Erikson har vist, at I denne alder bliver små børn i stand til at studere deres egen adfærd refleksivt, selvbevidst, og skelne handlingen fra selvet[6]. Med andre ord mener han, at barnet er blevet bedre til at være selvkritisk uden at behøve tegn eller korrektioner fra forældre eller jævnaldrende. Barnet er da blevet 'individueret', som Erikson kalder det. Omkring femårsalderen bliver børn ivrige revisionister, der omformer den tidligere fungerende adfærd, som ikke længere er tilstrækkelig.

Refleksiv, selvkritisk tænkning indebærer ikke tilbagetrækning fra

6 I sin opdeling i 'menneskets otte aldre' forbinder Erikson (1964) stadier af fysisk og psykisk udvikling fra inkorporeringen ◎ der finder sted når babyens mund møder moderens bryst – kort efter fødslen til jeg-integritet eller fortvivlelse når vi tænker på døden ved afslutningen af vore liv. Eriksons andet stadium, 'elimination' er der hvor et barn fysisk lærer 'at stå på sine egne fødder', fulgt op af emotionelle udviklinger omkring 'autonomi versus skam og selv-usikkerhed' (s. 251-4). På dette stadium lærer barnet at se sig selv som en uafhængig væren med egne viljer, ønsker og adfærdsmåder, og at udvikle en fornemmelse af selvkontrol og autonomi.

andre børn. Børn kan være refleksive sammen. Erikson dokumenterer denne proces ved at referere til spil. I fem-seksårsalderen begynder børn at forhandle om reglerne i spil i stedet for, som det er tilfældet i to-treårsalderen, at tage reglerne for givet. Jo mere forhandling, der finder sted, jo stærkere bliver børnene knyttet til hinanden gennem det spil, de spiller.

I det forrige århundrede bemærkede historikeren Johann Huizinga i sit studie af leg, Homo Ludens (1950) forskellen mellem at overholde reglerne i et spil og at diskutere, hvordan disse regler burde være. For Huizinga fremstod de to muligheder blot som alternativer, børn til hver en tid kunne vælge. Moderne psykologi ser dem i stedet for som en sekvens i den menneskelige udviklingsproces. Som det udtrykkes i et nyligt studie, kommer simpel lydighed først i udviklingsprocessen, og evnerne til forhandling senere (Hug 1992). Heraf følger en dybtgående konsekvens: Udviklingen sætter os i stand til at vælge, hvilken slags kooperation vi vil have, hvad dens udvekslingsvilkår er, hvordan vi vil samarbejde. Frihed indtræder altså i erfaringen af samarbejde.

Eriksons gennemgribende pointe om denne overgang er, at kooperation går forud for individuation: Samarbejde er grundlaget for menneskelig udvikling, idet vi lærer at være sammen før vi lærer at stå alene[7]. Man kunne synes, at Erikson hævder noget, der er indlysende: Vi kunne ikke udvikle os som individer i isolation. Men det vil faktisk sige, at de misforståelser, adskillelser, overføringsobjekter og selvkritikker, der dukker op i udviklingsforløbet, er afprøvninger af, hvordan man relaterer sig til andre mennesker, snarere end af hvordan man går i dvale. Omend det sociale bånd er primært, ændres dets vilkår indtil det tidspunkt, hvor børn indtræder i et formelt skoleforløb.

Dette er én måde, hvorpå kooperationen begynder at udvikle sig. Jeg er sikker på, at alle forældre kunne fortælle en særlig historie om, hvordan deres børn voksede up. Min fortælling understreger, at forbindelse til andre involverer færdigheder. Når børn samarbejder bedre, sammenvæves sociale og kognitive færdigheder. De to færdigheder, jeg har fremhævet, er eksperimenteren og kommunikation. At eksperimentere indebærer at gøre nye ting og desuden at strukturere disse forandringer over tid. Børn lærer at gøre dette gennem øvelsens repetitive og ekspanderende proces. Tidlig kommunikation er flertydig, da det lille

7 Jf. Erikson 1964, s. 244-6. Denne antagelse er blevet udfordret i det seneste halve århundrede. Nyere forskning opfatter individuation som fremtrædende fra det første øjeblik af menneskets udvikling.

barn udsender uklare signaler. Når børn kan forhandle reglerne for et spil, kan de forhandle og afklare flertydigheder. Erik Eriksons store idé giver bestemt mening for mig: Selvbevidsthed fremkommer inden for konteksten af at eksperimentere og kommunikere med andre. Jeg tilslutter mig også Alison Gopniks pointering af, at tidlig udvikling består i en afprøvning og indstudering af muligheder.

Uanset hvilke opfattelser af børn man har, vil man sandsynligvis konstatere, at det ikke er nemt for børnene at lære at samarbejde. Selve denne vanskelighed er på en måde positiv. Samarbejde bliver en erfaring, man har gjort sig fortjent til, snarere end blot tankeløs deltagelse. Ligesom på alle andre områder af livet værdsætter vi det, vi har kæmpet for at opnå. Hvordan kan indstuderingsprocessen så danne grundlaget for komplekst samarbejde senere i livet?

Det dialogiske

"Mennesker, som ikke observerer, kan ikke konversere."[8] Dette visdomsord fra en engelsk advokat giver os essensen af det dialogiske. Den tekniske betegnelse refererer til udøvelse af opmærksomhed og responsivitet over for andre mennesker. Advokatens bon mot gør særligt opmærksom på den lyttendes andel i en diskussion. Når vi taler om kommunikative færdigheder, er vi som oftest fokuseret på at give en klar sagsfremstilling, at give udtryk for vores tanker og følelser. At gøre dette fordrer utvivlsomt færdigheder, men disse drejer sig om at erklære og påstå noget. At være god til at lytte fordrer en anderledes slags færdigheder, såsom først at respondere på den andens udsagn efter omhyggelig lytning og tolkning, at begribe meningsindholdet ikke kun i deres udsagn, men også i deres gestus og deres tavshed. Også selv om dette måske tvinger os til at være tilbageholdende, vil samtalen, der bliver resultatet, blive des mere berigende, mere kooperativ, mere dialogisk.

Indstudering af musik

At tro, at vores egne erfaringer har stor symbolsk værdi, er en last, mange ligger under for. Over de næste par sider vil jeg tillade mig at hengive mig til denne last. En bestemt form for lyttefærdighed er på færde i voksne professionelles indstuderingsarbejde inden for de udøvende kunstarter.

8 Balfour Browne, citeret hos Madan (1985, s.127).

Det er en form, jeg selv kender vældig godt. Da jeg var ung, arbejdede jeg professionelt som musiker, både som cellist og som dirigent. Indstuderingsarbejde er fundamentet for musikudøvelse. Lyttefærdigheder er en altafgørende vigtig del af indstudering, og udvikling af gode lyttefærdigheder gør musikeren til et mere kooperativt menneske.

For den udøvende kunstner kan det være lidt af et chok at opleve hvor fundamentalt behovet for de andre er. Unge musikalske vidunderbørn bliver ofte lamslåede, når de begynder at spille kammermusik. De er overhovedet ikke blevet skolet i at udvise opmærksomhed over for de andre. (Sådan var jeg selv i tiårsalderen.) Uanset hvor godt de kender deres egen stemme, bliver de tvunget til at lære sig den ego-destruktive kunst at lytte, at vende sig udad. Undertiden fremstilles det, som om resultatet fører til det modsatte ekstrem: Musikeren overgiver sit ego til eller underkaster sig en større helhed. Men total forskelsløshed er ikke nogen god opskrift for fælles musikudøvelse ◎ eller rettere: Det er en aldeles uinteressant opskrift. Musikalsk kvalitet opstår i stedet i kraft af små dramaer, hvor underkastelse og karakterfulde udspil veksler. Særlig i kammermusik er det væsentligt, at vi hører enkeltindivider, der taler med forskellige stemmer og undertiden leverer hinanden modspil, eksempelvis med hensyn til strygeteknik eller tonefarve. Sammenvævningen af disse forskelle svarer til, hvad der sker i en berigende samtale.

I klassisk musik arbejder vi ud fra et nedskrevet partitur. Og man kunne tænke sig, at partituret styrer samtalen. De små blækklatter på det skrevne nodeark giver os imidlertid ikke besked om, hvordan musikken faktisk kommer til at lyde. Som cellisten Robert Winter har sagt med reference til indstuderingen af en Beethoven kvartet, så er forskellen mellem nodeark og handling sammensat af de bestemte instrumenter, musikerne spiller på, af musikernes forskellige personligheder samt selvfølgelig af uklarheder, der knytter sig til selve partituret (Winter 1995). Den blandt musikere mest frustrerende musikalske instruks er *espressivo*, ekspressivt. For at kunne oversætte denne instruks til lyd må vi hver især prøve at gætte os frem til komponistens intention. De enkelte musikere kan sende signaler om, hvordan *espressivo* skal spilles, men signaler som de andre ikke kan tolke – det er en slags tilbagevenden til det lille barns vrælen.

Ud over at skulle give mening til gådefulde instrukser er indstuderingsarbejdets samtaler en bestræbelse på at indfange den lyd, komponisten hørte, da han eller hun satte blækklatterne på papiret. Som eksempel kan nævnes Schuberts oktet, hvor komponisten laver en opbrydning i fragmenter af melodier, som alle otte musikere i starten var

fælles om. Det bliver aldeles underfundigt: Hver gang et brud finder sted, skal den enkelte musiker formidle en stemning a la 'hér hopper jeg af toget', men uden at gøre et stort nummer ud af sin afhopning. Dette er, hvad jeg forestiller mig, Schubert har ønsket, men jeg kan kun begrunde forestillingen gennem mit samarbejde med de andre musikere, hvor min lyd er forenet med deres, for så at skille sig ud. Det var forskellen mellem partitur og lyd, der fik min dirigent-lærer, den store Pierre Monteux, til at kræve af sine studerende, at de skulle 'lytte, ikke læse'. Det samme skal ske i forbindelse med indstuderingsarbejde.

For musikeren gør en grundlæggende distinktion sig gældende mellem at øve sig og at indstudere. Øve gør man alene, indstudering foregår i et fællesskab. En bestemt standard procedure er fælles for begge: Først forholder man sig til det samlede partitur, dernæst fokuserer man specifikt på indøvning af bestemte passager. De to måder at beskæftige sig med musik på skiller sig først og fremmest ud fra hinanden, fordi indstudering gør musikalske vaner til genstand for kollektiv bevidsthed. I individuelt øvearbejde gentager musikeren sin egen stemme igen og igen, hvorved passager kan spilles ud fra et fast indarbejdet mønster. Dette er specielt nødvendigt for den musiker, der skal optræde offentligt med sin stemme. Kun meget få musikere, som for eksempel violinisten Fritz Kreisler eller Pierre Monteux, vil kunne huske et partitur udenad efter blot et par gennemspilninger. For alle os andre opstår det problem, at vi ikke kan vide, hvordan andre hører vores skemalagte passager. Når vi indstuderer, vil én musiker ganske eftertrykkeligt kunne hjælpe en anden til en sådan bevidsthed.

Når børn må diskutere reglerne i et spil, er de nødt til at blive enige for at kunne komme i gang med at lege sammen. Sådan er det ikke med musikere, eller ikke *helt* sådan. Engang, hvor jeg indstuderede Schuberts oktet med klarinettisten Alan Rusbridger, sagde han på et tidspunkt til mig: "Professor" ☺ han er journalist af profession, så den tiltaleform er ikke bare en kompliment – "din høje tone lyder skinger". Mens jeg øvede alene, havde jeg glemt, hvordan han ville høre den tone. Men jeg afstod fra at blødgøre tonen. Jeg overvejede, om det var meningen, at den skulle lyde skinger, besluttede, at det skulle den, og gjorde den derefter en tand mere skinger. Vores udveksling gjorde mig mere bevidst vurderende i forhold til den tone, han ikke brød sig om. Det svarede til en god diskussion: Dens berigende aspekter kommer til udtryk i uenigheder, uden at disse får deltagerne til at holde op med at tale med hinanden.

Indstuderingsarbejde lykkes ikke, hvis én musiker fører sig frem

med en redegørelse for, hvad 'meningen' er med Schuberts oktet, eller hvis alle musikerne engagerer sig i en diskussion om dens kulturelle betydning. Så ville indstuderingsarbejdet få karakter af en studiekreds. Men faktisk er det sjældent, at indstuderingsarbejdet forløber ligesom en filosofisk studiekreds. Musikere med tæft for indstudering arbejder ligesom retsmedicinere med at udforske konkrete problemstillinger. Sandt nok har mange musikere stærke meninger (jeg er helt sikkert en af slagsen), men holdningerne vil kun have gennemslagskraft hos de andre, hvis de kan give form til et bestemt udsnit af den fælles lyd. Denne empiriske grundholdning er måske det mest almengyldige, der kan siges om kunstnerisk samarbejde i forbindelse med indstudering: samarbejdet bygges op fra grunden. De udøvende er nødt til at finde frem til de udtryksfulde, betydningsfulde detaljer og arbejde på dem.

Øvearbejde og indstudering adskiller sig også fra hinanden i kraft af forskelle, der har med tid at gøre. Når professionelle musikere øver sig alene, kan de blive ved i otte timer eller mere. De har lært sig at strukturere forløbet af 'udforskende gentagelser' sådan, at de kan fastholde opmærksomheden i rigtigt lang tid. Violinisten Isaac Stern, der var en mester i denne øvedisciplin, sagde engang til mig: "Jeg sov overhovedet ikke i nat. Omsider lykkedes det mig at spille de første takter af Brahms-koncerten rigtigt". Indstudering for grupper af professionelle musikere varer sjældent længere end tre timer ad gangen, delvis på grund af fagforeningsregler om overtid og andre økonomibestemte forhold. Hvis en gruppe er heldig, mødes de til fælles indstudering fem gange eller mere forud for deres første fremførelse af et bestemt værk, men det er mere sandsynligt, at de må nøjes med to eller tre gange. En masse kollektivt arbejde skal komprimeres ind i en begrænset tidsramme. Udøvende musikere må økonomisere med de udtryksfulde, betydningsfulde detaljer, som de gør til genstand for udforskning.

Samtalen under den professionelle musikalske indstudering er et særligt socialt fænomen, da det meget ofte er en samtale mellem fremmede. Den professionelle musiker tilhører et vandrende folk. Har vedkommende stjernestatus, vil han eller hun konstant have nye jobs og arbejde med ubekendte orkestre eller grupper. Også for mere etablerede orkestermusikere kommer der ekstra opgaver med koncerter, der ofte skal afvikles i fremmede byer, i kirker, til bryllupper eller i andre koncertsale. Udfordringerne, der følger naturligt af at skulle samtale med fremmede, gør det endnu vigtigere at fokusere på væsentlige detaljer, da man kun har få timer sammen.

Én løsning på dette problem består i transportable ritualer. Hver musiker vil have udviklet et sæt af ekspressive vaner, som han eller hun umiddelbart ønsker at bringe i spil i bestemte passager. Dengang jeg rejste rundt med Schubert-oktetten, havde jeg i mit eget partitur sat mærker ved særlig vigtige passager, hvor jeg vidste jeg ønskede nedsat tempo, eller ønskede at hoppe af det fælles melodiske tog. Indstuderingens rituelle element består i at vise de andre hvor mine mærker er. Hvis andre har markeret samme sted, kan vi straks finde frem til, præcis hvor meget tempoet skal sættes ned. Hvis ikke andre har markeret stedet, vil vi forhandle om, hvorvidt der overhovedet skal være en temponedgang. Ritualet omkring de markerede passager er symbolsk kraftfuldt, fordi det fortæller de andre musikere, hvordan din spillestil er, hvilken bueteknik eller dynamiske markører, du typisk anvender. Dine medspillere vil kunne gætte sig frem til, hvordan du nok vil spille i andre passager end de specifikt mærkede. Dem kan I derfor undlade at indstudere.

Ritualer får ekspressivt samarbejde til at fungere ◎ og dette er en særdeles vigtig pointe. Som det vil blive beskrevet, skaber ritualer rammer for ekspressivt samarbejde i religiøse anliggender, på arbejdspladsen, inden for politik og i civilsamfundet. Jeg er helt med på, at aftener, hvor man arbejder med mysterierne i Schuberts oktet, ikke kan forstås som en hverdagsaktivitet; der er tale om en esoterisk tilværelse. Jeg har heller ikke foretaget nærliggende sammenligninger mellem musikeres indstuderingsarbejde og den beslægtede, ligeledes højt specialiserede kooperationsform blandt professionelle sportsudøvere. Ikke desto mindre er det min klare opfattelse, at mine oplevelser som ung professionel er almenmenneskeligt funderede. De knytter an til den tidlige barndom med den kommunikation, der drejer sig om flertydighed: praktikker der gradvis opnår struktur og fokus, samtaler om forskelligheder, praktikker der gøres til genstand for reflekteret selvkritik (jf. Sennett 2008, s. 157-76). Musikere i gang med indstudering er voksne udgaver af det Erickson'ske barn. De er nødt til at interagere, at udveksle for at opnå gensidig fordel. De er nødt til at samarbejde for at lave kunst.

Dialektiske og dialogiske samtaler

Musikalsk indstudering og sproglig samtale ligner hinanden, men ligheden er også gådefuld. Meget af den kommunikation, der faktisk udveksles mellem musikere, består af løftede øjenbryn, grynten, hurtige øjekast og andre ikke-sproglige gestus. Og når musikere vil forklare

noget, fremviser de det snarere end at beskrive det, nemlig ved at spille en bestemt passage og overlade det til de andre at fortolke, hvad meningen er. Jeg ville selv have meget svært ved at komme med en sprogligt præcis udredning af, hvad jeg mener, når jeg siger "måske lidt mere *espressivo*". Men når vi indgår i en samtale, bliver vi nødt til at finde de rigtige ord.

Dette til trods, er der stadigvæk en klar analogi mellem musikalsk indstudering og den slags diskussioner, hvor det mere kommer an på at lytte til de andre end selv at fremsætte meget klare påstande. Filosoffen Bernard Williams skriver med ætsende vid om 'påståelighedens fetich', dvs. behovet for med vold og magt at fremhæve sit eget synspunkt, som om det er det eneste, der tæller (Williams 2002, s. 100-110). Lyttefærdigheder spiller ingen stor rolle i denne form for sproglig nævekamp. Samtalepartnerens job er enten at udvise beundring og dermed udtrykke enighed, eller også afvisende at svare igen med samme grad af påståelighed: den slags dialog-mellem-døve, som vi kender fra de fleste politiske debatter.

Ligeledes gælder det, at hvis én samtalepartner måske formulerer sig uklart, så skal den gode lytter ikke gøre et stort nummer ud af denne utilstrækkelighed. Den gode lytter forholder sig til udtryksintentionen, det fornemmede budskab, med sigte på at videreudvikle samtalen.

Omhyggelig lytning resulterer i to slags samtaler, den dialektiske og den dialogiske. Som vi lærte i skolen, går dialektik ud på, at et samspil mellem sproglige modsætninger gradvis udvikler en syntese. Dialektikken baserer sig på Aristoteles' iagttagelse fra *Politikken* gående på, at 'selv om vi måske bruger de samme ord, kan vi ikke hævde, at vi taler om de samme ting'. Målet er afslutningsvis at *nå frem til* en fælles forståelse (Aristoteles 1968, bind 1, kap. 2, s. 28). Praktisk-dialektisk færdighed består i at opspore det, der kan danne grundlag for en sådan fælles forståelse.

I en lille, klog bog om samtaler har Theodore Zeldin om denne færdighed skrevet, at den gode lytter snarere ser muligheder for fælles forståelse i den anden persons antagelser end i det, han eller hun siger (Zeldin 1998, s. 87). Lytteren videreudvikler antagelsen ved at sprogliggøre den. Du får fat på intentionen, konteksten, du giver den eksplicit form og indkredser den sprogligt. En anden slags færdighed optræder i Platons dialoger, hvor Sokrates viser sig som en særdeles god lytter ved 'med andre ord' at omformulere sine samtalepartneres udsagn – men omformuleringen svarer ikke helt præcis til deres faktiske udsagn,

eller, endda, til deres intentioner. Ekkoet laver reelt om på meningen. Af denne grund kommer dialektikken i Platons dialoger ikke til at ligne en diskussion, en duel på ord. Antitesen til en tese hedder ikke "dumme fjols, du tager fejl!" Snarere sker der en aktivering af misforståelser og uenigheder, tvivl bliver italesat. Det tvinger de involverede til at lytte så meget desto mere opmærksomt til hinanden.

Noget lignende sker, når en musiker under en indstudering siger "Jeg får ikke fat på det, du spiller, skal det lyde sådan hér?" Den andens version får dig til at genoverveje lyden, og måske vil du justere, men uden at kopiere det, du hørte. Overført til hverdagens samtalepraksis modsvarer eksemplet til den slags ideudvikling, man kalder "at spille bold op ad andre mennesker". Hvor disse sproglige bolde ender med at lande, kan være overraskende for alle.

Ordet "dialogisk" er udviklet af den russiske litterat Mikhail Bakhtin som betegnelse for en diskussion, der ikke afsluttes ved, at deltagerne opnår fælles forståelse. Trods fraværet af afsluttende enighed kan udvekslingsforløbet have givet deltagerne øget bevidsthed om deres eget perspektiv og en udvidet gensidig forståelse af hinanden. Under indstuderingen af Schubert oktetten satte "Professor, din høje tone lyder skinger" gang i en dialogisk udveksling. Bakhtin brugte begrebet om sammenflettet, men divergent udveksling i sin karakteristik af forfattere som Rabelais og Cervantes, hvis dialoger står i skærende kontrast til dialektikkens konvergens mod enighed. Personerne hos Rabelais fyrer udsagn af i tilsyneladende irrelevante retninger, hvorefter andre personer hægter sig på. Personerne ansporer gensidigt hinanden til en stadig mere intens diskussion[9]. Undertiden kan sublime opførelser af kammermusik formidle en tilsvarende effekt. Det virker, som om musikerne ikke helt er i gang med det samme, musikken er mere stof-

9 Jf. Bakhtin 2004, s. 315 ff, 361 ff. Bakhtin taler om lagdeling af stemmer hos novellens forskellige karakterer – inklusive forfatterens – som kilden til dens dybde og righoldighed: "Sprogbrugen hos karaktererne i novellen, hvordan de taler, er verbalt og semantisk autonom. Hver karakters tale besidder sit eget system af overbevisninger, da hver af dem er en andens tale i en andens sprog. Den kan derfor også bryde med forfatterens hensigter og i en vis udstrækning danne et andet sprog for forfatteren karakterens tale påvirker næsten altid forfatterens tale (og nogle gange kraftigt), drysser en andens ord hen over den og bringer på den måde lagdeling og diversitet ind i den Så selv når der ikke er noget komisk element, ingen parodi, ingen ironi og så videre, når der ikke er nogen fortæller, ingen opstillet forfatter eller fortællende karakter, fungerer tale-diversitet og lagdelt sprog stadig som stilgrundlag i novellen prosaens tredimensionalitet, dens dybe tale-diversitet, som kommer ind i stilens projekt og er dens bestemmende faktor" (s. 315).

lig, mere kompleks, men det er stadig samspillet mellem dem, der får gnisterne til at springe. Sådanne oplevelser møder man både i klassisk kammermusik og i jazz.

Forskellen mellem dialektiske og dialogiske samtaler er selvfølgelig ikke et spørgsmål om enten-eller. På samme måde som i Zeldins dialektiske samtaleform styres fremdriften i den dialogiske samtale ved, at deltagerne fæstner sig ved det, de andre antyder, men uden at sige det. Svarende til, hvad Sokrates afstedkommer 'med andre ord', kan misforståelser, der optræder i en dialogisk samtale ende med at skabe grundlag for fælles forståelse. Det, som imidlertid udgør essensen i al lyttefærdighed, er at knytte an til enkeltstående konkrete, specifikke detaljer og bruge dem til at give samtalen fremdrift. Dårlige lyttere giver generaliserende tilbagesvar, de får ikke fat i de der korte formuleringer, ansigtsudtryk, eller tavsheder, som kan skabe nyt liv i en diskussion. Ligesom det sker i musikalsk indstuderingsarbejde, opbygges udvekslingerne i sproglig samtale nedefra.

Uerfarne antropologer og sociologer kan løbe ind i en særlig slags vanskeligheder, når de gennemfører feltsamtaler. Undertiden bliver de for ivrige efter at være på bølgelængde, de lader sig modstandsløst lede af deres samtalepartnere. De indlader sig ikke i diskussion, de vil så gerne vise, at de er responsive og modtagelige. Denne samtaleform kan virkelig blive problematisk. En dialogisk samtale kan ødelægges gennem for udtalt identifikation med den anden.

Sympati og empati

Som oftest forestiller vi os, at opmærksomhed over for andre styres af sympati, dvs. ved at vi identificerer os med dem. Som i den amerikanske præsident Bill Clintons klassiske udtalelse "Jeg føler din smerte". I *The Theory of Moral Sentiments* beskriver Adam Smith sympati som en persons

> *bestræbelse rettet mod at sætte sig i den andens sted, og at indoptage i sig selv enhver smertefuld omstændighed, som den lidende overhovedet kan tænkes udsat for ned til mindste detalje*. (Smith 1982, s. 21)

Smith giver en særlig stråleglans til det bibelske påbud om at være mod andre, som man ønsker, de skal være mod én selv. Et menneske skal se sig selv i den anden, ikke blot i egenskab af medmenneske, men helt ned

til de 'mindste detaljer', som de facto ofte vil afvige radikalt fra ens egne livserfaringer. Ifølge Smith kan man i forestillingen overkomme disse barrierer. Den kan udvirke et magisk spring, der forvandler forskel til lighed, hvorved den mystiske eller fremmede oplevelse fremtræder som ens egen. Derefter kan vi identificere os med dem og sympatisere med deres prøvelser.

Øjeblikkelig, generaliseret sympati a la Clintons leverer energi til mange uerfarne samfundsvidenskabelige interviewere, og med dårlige følgevirkninger. Det vanskelige arbejde, som ifølge Smith udgør forudsætningen for at gøre sig detailforestillinger om et andet menneskes oplevelsesverden, finder ikke sted. Tilsvarende hjælper 'Jeg føler din smerte' ikke musikere til bedre samspil. Mere *praktisk* nyttevirkning, både for interviewer og musiker, kan hentes i en anden kontaktform: empati.

Under musikalsk indstudering bliver en stryger måske klar over, at hans eller hendes spillemakkere hører en bestemt musikalsk frase helt anderledes og derfor har en helt anden bueteknik. Den pågældende registrerer forskellen. Det sympatiske gensvar ville bestå i at identificere sig med dem og derfor spille på samme måde. Det empatiske gensvar er mere interessant: 'I stryger opad, jeg stryger nedad'. Forskellen kan få lov at blive hængende i luften, men du har signaleret, at du er fuldt bevidst om din spillemåde. I et interview kan den lyttendes empati udtrykkes gennem fastholdelse af *øjen*-kontakt, også når du ikke siger noget. Derved formidler du at, 'jeg har al min opmærksomhed rettet mod dig', snarere end 'jeg ved nøjagtigt, hvordan du har det'.[10] Nysgerrighed er mere markant til stede i empati end i sympati.

Sympati og empati formidler begge opmærksomhed og begge skaber kontakt, men hvor sympatien omfavner, skaber empati grundlag for et møde. Sympati overvinder forskelle gennem forestillet identifikation. Empati indebærer opmærksomhed over for den anden på dennes egne præmisser. Sympati opfattes som regel som en stærkere følelse end empati, fordi 'Jeg føler din smerte' betoner hvad 'jeg' føler. Ens eget ego aktiveres. Empati kræver mere af sin udøver, i hvert fald i henseende til lytning: den lyttende skal anlægge et eksternt perspektiv.

For at samarbejde kan lykkes, er der brug for begge disse kontaktformer, til forskellige tider og i forskellige former. Hvis en gruppe minearbejdere er fanget i en underjordisk minegang, aktiverer 'Jeg føler

10 Når jeg underviser unge etnografer, vil jeg derfor være lige så optaget af deres kropsgestus og måden, de bruger deres øjne, som af deres spørgeguides.

din smerte' vores ønske om at hjælpe dem ud. At vi selv måske aldrig har befundet os i en minegang er lige meget. Den forskel negligerer vi. Men der er andre situationer, hvor vores hjælp til andre er betinget af, at vi lader være med at forestille os selv i deres sted. For eksempel, når vi lader en person i sorg tale og undlader at gøre os til ét med deres prøvelser. Empati har særlig praktisk relevans i politiske anliggende. Gennem udøvelse af empati ville et parlamentsmedlem eller en fagforeningsleder helt bestemt – også selv om det kan være svært at forestille sig – kunne lære noget fra dem, han eller hun repræsenterer, snarere end blot at tale på deres vegne. Mere realistisk kan empatisk lytning hjælpe socialarbejderen, præsten eller læreren til bedre konfliktløsning i multietniske boligområder.

I filosofiske termer kan sympati forstås som en slags følelsesmæssig belønning i dialektikkens spil af tese, antitese og syntese: 'Omsider forstår vi hinanden' – og det føles godt. Empati knytter sig stærkere til dialogisk udveksling. Selv om vores udveksling styres af nysgerrighed, oplever vi ikke en lignende tilfredsstillelse ved at få tingene rundet af og gjort færdige. Men empati har dog også sin egen form for følelsesmæssig belønning.

Indirekte udtryksmåder

''Fuck jer, fuck jer'' er mere end et rent og skært udbrud af aggression; det er lammende. Konfronteret med dette udbrud er den mest sandsynlige respons: ''Jamen fuck jer selv''. Det fjendtlige modsætningsforhold er nu fastlåst. Da jeg første gang flyttede til Storbritannien, troede jeg at premierministerens spørgetid i parlamentet var et eksempel på dette, et verbalt slagsmål hvor premierministeren og lederen af oppositionen ikke viger en tomme, og ser ud til at være lige på kanten af et fysisk slagsmål. Sådan er det selvfølgelig ikke. I dag er denne tilsyneladende dødelige kamp kun til for fjernsynet, ligesom professionel brydning i Amerika. Men i det virkelige liv går hård verbal aggression tit over grænsen.

En mere ungdommelig erfaring med briterne viste mig en vej ud af denne fare. Som ung musikstuderende, der lige var kommet fra konkurrencetrykket på Juilliard School i New York, blev jeg forbavset, da jeg begyndte at indstudere sammen med unge musikere i London. Diskussioner blev formuleret med termer som 'muligvis' og 'måske' og 'jeg ville tro at'. Også i andre samtaler, hvad enten det var på en lokal pub

eller i en fremtrædende protektors stue, viste briterne sig som mestre i at benytte konjunktiv modus.

Blot høflighed? Ja, men i form af en opmærksomhed (courtesy), der ikke kun er artighed (politeness). Indstuderinger forløb mere effektivt fordi konjunktiven åbnede et rum for at eksperimentere; det tentative blev en invitation til andre til at være med. Der er ingen tvivl om, at beskedenhed ligesom generthed kan være en narcissisme i omvendt form, når en person er intenst – alt for intenst – opmærksom på sig selv. Det er også rigtigt, at briterne gerne ser sig selv som mindre konkurrencemindede end amerikanerne, men ud fra min erfaring at dømme var de nøjagtig lige så ambitiøse, uden dog at vise det lige så tydeligt. Dette gav anledning til godt samarbejde i studiet under indstuderingen og var fremmende for samtalen på pub'en.

Konjunktiven er trådt stærkere frem for mig, når jeg sidenhen som samfundsforsker har reflekteret over menneskelige relationer. Diplomater er nødt til at mestre denne modus, når de forhandler med hinanden og forsøger at undgå krig. Ligeledes i forretningsforhold og i hverdagens omgængelighed er 'måske' og 'jeg ville tro at' modgift mod paralyserede positioner. Konjunktiv modus modvirker den af Bernard Williams udtrykte frygt for påståelighedens fetich ved i stedet for at åbne op for et ubestemt fælles rum, som fremmede bebor med hinanden, hvad enten disse fremmede er immigranter og indfødte, der er kastet sammen i en by, eller homofile og heteroseksuelle, der bor i den samme gade. Den sociale maskine smøres, når folk ikke opfører sig for bestemt.

Konjunktiv modus er mest på hjemmebane inden for det dialogiske domæne, hvor talen skaber et åbent socialt rum, og diskussionen kan tage en uforudset retning. Den dialogiske samtale trives som sagt ved empati, den nysgerrige indstilling til hvem andre mennesker egentlig er. Det er en mere afslappet indstilling end sympatiens ofte indtrængende identifikation, men empatiens stemning er ikke kølig. Med anvendelsen af indirekte udtryksmåder, hvor man taler sammen i konjunktiven, kan man opleve en vis form for venskabelighed: at være sammen med andre mennesker, fokusere på dem og lære om dem, uden at presse sig selv ind i en skabelon og forsøge at være ligesom dem.

For mig er dette helt bestemt den fornøjelse, der følger med etnografisk feltarbejde: Man kommer rundt omkring og møder mennesker, der ikke ligner én selv. Etnografen i os alle bliver inspireret af fornøjelsen ved afslappet snak og tilfældig samtale, ligesom at slentre ned ad en

ukendt vej. Der er et vist mål af voyeurisme i dette, men måske bliver voyeurismen nedgjort for meget. Livet ville være utåleligt trangt, hvis vi kun kendte til mennesker, som vi kender intimt. Ligesom når man ser nøje efter noget, kræver tilfældig samtale færdigheder for at blive et meningsfuldt møde. At afstå fra påståelighed er en disciplin, der skaber en adgang til at se ind i en anden persons liv, og til at denne tilsvarende kan se ind i dit.

Samtalen ligner den indstudering, hvor lyttefærdigheder træder i forgrunden. At lytte godt er en fortolkende aktivitet, der fungerer bedst ved at fokusere på detaljerne i det, man hører – som om man ud fra disse specifikke elementer vil begribe, hvad en anden person har taget for givet, men ikke sagt. Dialektiske og dialogiske fremgangsmåder er to forskellige tilgange til at praktisere en samtale, den ene gennem et spil af modsætninger, der fører til enighed, den anden ved at reagere ud fra synspunkter og oplevelser i et uafsluttet forløb. Når vi lytter godt, kan vi enten føle sympati eller empati, der begge dele er kooperative impulser. Sympati er mest vækkende, empati mest fattet og mest krævende, da den fordrer at vi fokuserer uden for os selv. I det dialogiske passer folk ikke smukt sammen som brikkerne i et puslespil, men de kan alligevel opnå både viden og fornøjelse gennem deres udvekslinger. 'Måske' gør det nemmere at samarbejde, når man taler. Disse samtalefærdigheder kan synes at være fjernt fra de legende børn i sandkassen. Der er imidlertid en forbindelse. I de tidligste stadier af livet lærer mennesker, hvordan man indstuderer samarbejde, idet de udforsker dets forskellige og foranderlige former. Til sidst indordnes disse muligheder i de to tilgange til samtaler mellem voksne.

Det moderne samfund er meget bedre til at organisere den første form for udveksling end den anden, bedre til at kommunikere gennem dialektisk argumentation end gennem dialogisk diskussion. Den modsætning gør sig markant gældende ved den teknologiske grænse for samarbejde.

Online samarbejde

Som det er tilfældet for mange på min alder, er online kommunikation ikke noget naturligt for mig. Når jeg skriver breve, lægger jeg tid og omhu i at skrive, og derfor skriver jeg kun få. Lavinen af e-mails, som jeg modtager hver dag, er nedslående bare på grund af antallet. På den anden side går det smertende langsomt at føre en samtale online, sam-

menlignet med at tale med nogen i telefon eller ansigt til ansigt. Men de nye kommunikationsteknologiers ændring af det kommunikative landskab kan ikke rulles tilbage.

Deres mest potente politiske effekt fremtræder når de vækker og stimulerer folk til at være aktive offline i stedet for at begrænse dem til skærmens online oplevelser. Ironisk nok kan komprimerede tweets og tekstbeskeder have denne effekt, som det skete i de tunesiske og ægyptiske opstande i 2011. Kompakte beskeder fortalte folk, hvor der foregik en betydningsfuld begivenhed, eller hvem der var involveret. Folk tog til byens torv, regeringsbygningen eller kasernerne for at finde ud af, hvad de videre skulle foretage sig. Den kompakte meddelelse er for fragmentarisk eller kort til at levere en politisk analyse. Facebook billeder har den samme komprimerede effekt: De viser den betydningsfulde handling, der finder sted, og udsender hasteinvitationen: "Kom derhen!" Når kommunikation fungerer på denne måde, udløser den kompakte kommunikation en fysisk samling og tilstedeværelse af folk; samarbejde online oversættes til samarbejde i kød og blod.

Hvad med online kommunikation? Har disse udvekslinger den samme opvågningseffekt? For at finde ud af det gik jeg med til at indgå i en beta-testgruppe, som arbejdede med Google Wave, et program udviklet specielt til seriøst online-samarbejde. Ved første øjekast så Google Wave ud til at være godt. Det tilsigtede at få ideer og bidrag til at fremgå klart og tydeligt på skærmen. Det søgte at være åbent, så deltagere frit kunne bidrage til det eller ændre på selve projektet hen ad vejen. En gammel idé fra Renæssancen om den eksperimenterende workshop syntes i Google Wave at have fundet en ny placering i cyberspace. Men dette forsøg lykkedes ikke. Google Wave var kun i drift i et år, fra 2009 til 2010 før firmaet erklærede, at det var en fiasko, og lukkede det ned.

Gruppen, jeg deltog i, forsøgte at samle information om og udvikle en strategi for migration til London. Vores gruppe skulle fortolke data angående statistik, transskriberede interview, fotografier og film angående immigrationsgrupper, kort over hvor folk kom fra og hvor i London de slog sig ned. Deltagerne var spredt over London, Storbritannien og det europæiske kontinent. Vi sende meddelelser, læste og snakkede sammen med få dages mellemrum.

Vores projekt spekulerede især over, hvorfor andengenerationsimmigranter til Storbritannien, som tilhører muslimske familier, tenderer til at være mere utilfredse med landet end den banebrydende første generation. Men vi stødte også på en teknisk udfordring. Statistikere og

etnografer bruger forskellige form for evidens for utilfredshed: Statistikere kortlægger blokerede veje for uddannelses- og arbejdspladsmobilitet, hvorimod etnograferne opdager de unges kulturelle idealisering af steder og livsformer, som deres forældre forlod, uanset hvordan deres aktuelle vilkår er. For at gøre tingene endnu mere komplicerede var den sponsorerende politiske myndighed bekymret over en 'fremmedgjort' muslimsk ungdom og ville gerne finde ud af, hvilken politisk tilgang man skulle sætte ind med. Kunne online-samarbejde mon ordne alt dette?

Projektets mål var meget forskelligt fra at netværke online, selv om begge dele bruger den samme basale teknologi. Vi ville ikke engagere os i 'at blive venner' ('friending'), og vi behøvede ikke bekymre os om Facebooks krænkelser af privatlivet. Faktisk er mange netværkssteder ikke særlig socialt interaktive. Forfatteren Sarah Bakewell bemærker sørgmodigt, at i cyberspace "er det enogtyvende århundrede fuldt af mennesker, der er fulde af sig selv" online:

> *… en halv times trawlfiskeri gennem online-oceaner af blogs, tweets frembringer tusinder af individer, der er fascineret af deres egen personlighed og skriger på opmærksomhed.* (Bakewell 2010, s. 1).

Hendes præcise iagttagelse er dog ufuldstændig. Den samme teknologi kan muliggøre mere frugtbare samtaler, som det er tilfældet i det online chat room for brystkræftpatienter, som Shani Orgad har studeret. På dette websted deler kvinder vitale informationer og erfaringer med hinanden som et supplement til deres kommunikation med læger. Orgad fandt ud af, at chat rooms ofte viser sig mere nyttige til at stå sygdommen igennem end ansigt-til-ansigt udvekslinger på hospitaler (Orgad 2005).

De mentale vaner, der misfarver den politiske blogsfære, var af mere umiddelbar interesse for os. Den er fuld af aggressiv meningsdannelsespres snarere end rigtigt gensidig diskussion, et kæmpe archipelago[11] af os-imod-dem udtryk, frygter Cass Sunstein (2001). Vi var nødt til at bryde med disse online-vaner, der viser hvordan påstande kan få en karakter af fetich. Kun en dialogisk, undersøgende samtale kunne hjælpe os med at opnå indsigt i de komplekse problematikker vi stod over for.

Da vi begyndte forestillede jeg mig, at Google Wave teknologien

11 Øhav, spredning af uforenelige ståsteder.

ville muliggøre den salgs samtale, men programmet modarbejdede det. Ingeniørerne bag programmet havde en bestemt idé om, hvad samarbejde indebærer, nemlig en dialektisk samtalemodel med en visuel form for styring. Google Wave benytter farvet tekst, hypertekst-links og sidevinduer til at formgive et konvergerende narrativ, der træder frem i den største boks på skærmen. Den store boks giver en lineær fremstilling af, hvordan samspillet af synspunkter kan nå frem til en konsensus fra igangsættelsen til fuldbyrdelsen af et projekt. Programmet bevarer det, der tidligere er kommet frem i en diskussion, og gør fortiden umiddelbart tilgængelig med et museklik. Den visuelle opsætning fremstiller det, der har vist sig irrelevant og som blindgyder, i sidevinduer eller undertrykker det.

Ifølge instruktionerne, vi fik til Google Wave, var denne opsætning en effektiv måde at samarbejde på, da irrelevante emner falder af i vejkanten. Men programmet viste sig at være for simpelt. Dets dialektiske, lineære struktur kunne ikke redegøre for de kompleksiteter, der udvikler sig gennem et samarbejde. Ethvert forsøg, der er et *rigtigt* forsøg, rummer det aspekt at bemærke noget, man ikke forventede. Opdagelser af denne slags forpligter folk til at 'tænke ud af boksen', som det ofte hedder, eller til den nye måde at associere og sammenligne på, som videnskabshistorikeren Thomas Kuhn kaldte "et paradigmeskift". Google Waves visuelle struktur for samtalen i samarbejdet var hæmmende for tænkning ud af boksen. Den skrottede de tilsyneladende irrelevante emner, der senere viste sig at være frugtbare.

Da udvekslingerne i vores gruppe fokuserede mere og mere på spørgsmålet om religion alene, blev indfald som "Hvad med unge kvinder, der flytter til London nordfra?" mindre registreret, da de forekom irrelevante, og blev derfor tilsidesat i boksen i et sidevindue. Nogen spurgte til forskeren, som havde bidraget med spørgsmålet om de unge kvindelige emigranter: "Vi har ikke hørt fra dig et stykke tid." Og hun svarede: "Nej, arbejdet er skredet videre." Lejligheden for hende var der ikke mere. Til sidst fandt vi imidlertid ud af, at køn var en nøglefaktor for, hvem i anden-generationen, der bliver fremmedgjort, og hvem der ikke gør det. Hendes respons var dialogisk og introducerede et tilsyneladende uvedkommende element, men denne respons blev undertrykt ved at tilsidesætte den.

Denne tilsidesættelse har en dybtgående social konsekvens inden for en online-gruppe: Hvis dialogiske reaktioner tilsidesættes skridt for skridt, kan de der bidrager med en strøtanker føle sig udelukket når

projektet bliver nærmere defineret. Fordi der åbenbart ikke blev opbygget komplekse meningslag, som rakte ud over vores sociale og tekniske spørgsmål, begyndte entusiasmen i gruppen at aftage, mens vi fulgte det dialektiske narrativ, som var påtænkt i programmet.

Det skal understreges, at Google Wave ikke er en diktator. Det kan for eksempel opsættes i en ny skabelon, hvor det primære vindue er mindre end de omgivende oversigtsbjælker. I stedet for den af Google Waves foreslåede 'ordstyrer' – der kan blive en mental færdselsbetjent, som tilsidesætter ideer, der antages at være irrelevante – gav vi hver deltager en særskilt farvet, prikket eller stiplet linje til at tegne pile mellem vinduerne for at foreslå videre forbindelser. Men skærmen kom efter hånden til at se rodet ud, og blev sværere at bruge. Så i stedet for at arbejde online begyndte vi at gå mere og mere om bord på fly – det moderne samfunds fæle torturinstrumenter – og mødtes ansigt til ansigt for at udføre mere effektiv tværgående tænkning, hvor alle blev inkluderet helt igennem i samtalen.

''Jeg kan ikke se, hvorfor folk ikke skulle ville have det'', har Lars Rasmussen sagt. Han er en af systemets designere (og sammen med sin bror også programmøren bag Google Maps). Google Wave viste sig at være en fiasko for andre brugere, og i sommeren 2010 annullerede Google den service, man havde iværksat et år inden. ''Det er et meget intelligent system. Det er ikke til at vide, hvorfor det ikke virkede.'', har Googles administrerende direktør, Eric Schmidt udtalt[12]. Måske er det ikke så mystisk endda. Det, vi ville have, var en mere dialogisk form for samarbejde.

En vigtig grund til fiaskoen kan være, at programmet forvekslede informationsdeling med kommunikation. Informationsdeling er en øvelse i definition og præcision, hvorimod kommunikation lige så meget drejer sig om det, der forbliver usagt, som det sagte. Kommunikation fremdrager antydningens og bibetydningens domæne. I det hastværk, brugen af e-mail er forbundet med, tenderer responser til at blive barberet ned til det absolutte minimum. I en online-udveksling som den på Google Wave, hvor det visuelle dominerer, er det svært at formidle ironi eller tvivl, og simpel informationsdeling sættes i stedet for betydningsfulde udtryk.

Opdelingen mellem information og kommunikation påvirker den

12 Citeret online i 'BBC News Technology' 5. august 2010 (http://www.bbc.co.uk/new/technology-10877768).

institutionelle samarbejdspraksis. Undersøgelser af virksomheder, hospitaler og skoler, der fungerer på basis af e-mail eller lignende teknologier, viser, at dropper man kontekst, så dropper man ofte mening, og forståelsen mellem folk indskrænkes. Online kommandoer, der iværksættes af ordrette betydninger, skaber abstrakte retningslinjer, og ansatte må konstant læse mellem linjerne fra arbejdsgivere, som sjældent er dygtige skribenter. Interaktionen om konkrete problemer forsinkes og kræver stadig flere e-mails for at håndtere særlige tilfælde. Disse indskrænkninger af mening bekymrer Jaron Lanier, teknologen der byggede de første programmer til at simulere virkeligheden i tre dimensioner på skærmen:

> *Da mine venner og jeg byggede de første virtual reality maskiner, var hele pointen at gøre denne verden mere kreativ, ekspressiv, empatisk og interessant … ikke at flygte fra den.* (Lanier 2010, s. 33)

Fejlen i Google Wave er ikke specielt Googles, og mange andre programmer (heraf nogle stadig kørende og frit tilgængelige i Linux) afbilder samarbejde i dialektiske termer snarere end dialogiske. Igen er resultatet indskrænkning af det eksperimenterende og begrænsning af samarbejdet. Man kan sige, at programmørerne ikke tillod brugerne at øve sig og indstudere via deres maskiner, så man sammen kunne afprøve muligheder for interaktion. Som jeg har forsøgt at vise på disse sider, er 'indstudering' en erfaringskategori, der er rodfæstet i spædbarnets og det større barns udvikling, og som udvider evnen til at kommunikere. Dette er det paradoksale ved Google Wave: Det viste, at når brugere optager et samarbejde, er de i stand til at håndtere mere kompleksitet, end programmørerne gav adgang til. Programmørernes forestillinger var utilstrækkelige for den samtale, folk havde brug for at udføre.

Den fejl, jeg gerne vil fremhæve, ligger i softwaren snarere end hardwaren. Softwaren er skrevet af ingeniører med en inadækvat forståelse af social udveksling. Google Waves fiasko fremhæver kontrasten til den samme hardwares fortrin med hensyn til formål, som ingeniørerne ikke forestillede sig, da de skrev programmerne, såsom politisk oprør. Laniers advarsel går på, at i almindelig brug er teknologien mere tilbøjelig til at bøje den menneskelige vilje end til at bøje sig for den. Med andre ord er man nødt til at kæmpe med eller deformere et konstrueret socialt program for at kunne praktisere kompleks social udveksling.

Manglende succes med at muliggøre kompleksitet er et gennemgri-

bende tema i filosofferne Amartya Sen og Martha Nussbaums værker. Deres 'capabilities teori' hævder, at vore emotionelle og kognitive evner kun udfoldes tilfældigt i det moderne samfund (Nussbaum & Sen 1993). Mennesker er i stand til at bedrive mere, end skoler, arbejdspladser, civile organisationer og politiske regimer giver adgang til. Sen og Nussbaums synspunkter har inspireret mig og danner det vejledende tema for bogen *Together*: Folks evner til samarbejde er meget større og mere komplekse, end institutioner tillader dem at være. I denne introduktion har jeg forsøgt at vise, hvor righoldig erfaringen af at respondere på andre kan være.[13]

Litteratur

Aristoteles (1968). *Politics*. (R. McKeon, Ed.) Random House.

Bakewell, S. (2010). *How to Live: A Life of Montaigne*. Chatto and Windus.

Bakhtin, M. (2004). *The Dialogic Imagination*. University of Texas Press.

Bowlby, J. (1992). *Attachment and Loss, vol 2*. Penguin.

Bruner, J. (1962). *On Knowing. Essays for the Left Hand. 2nd edn*. Harvard University Press.

Erikson, E. (1964). *Childhood and Society*. Norton.

Gopnik, A. (2009). *The Philosophical Baby*. Bodley Head.

Hrdy, S. (2009). *Mothers and Others*. Harvard University Press.

Hug, K. (1992). 'Domain Specific Reasoning: Social Contracts, Cheating, and Perspective Change'. *Cognition 43*(2): 127-71.

Huizinga, J. (1950). *Homo Ludens*. Beacon.

Ignatieff, M. (1986). *The Needs of Strangers*. Penguin.

Klein, N. (2001). *No Logo, rev. edn*. Flamingo.

Lanier, J. (2010). *You Are Not a Gadget*. Allen Lane.

Madan, G. (1985). *Notebooks*. Oxford University Press.

Mandeville, B. (1989).*The Fable of the Bees*. (P. Harth, Ed.). Penguin.

Nussbaum, M. & A. Sen (1993). *The Quality of Life*. Clarendon Press.

Orgad, S. (2005). *Story-Telling Online: Talking Breast Cancer on the Internet*. Lang.

Putnam, R. (2007). '*E Pluribus Unum*: Diversity and Community in the Twenty-First Century'. *Scandinavian Political Studies 30*(2): 137-174.

13 Sennett afslutter sin introduktion til *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Co-operation* med en kort redegørelse for strukturen i bogen, som er udeladt i denne oversættelse.

Rilling, J., D. Gutman, T. Zeh m.fl. (2002). 'A Neural Basis for Social Cooperation'. *Neuron 35*(2): 395-405.
Sennett, R. (2006). *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press.
- (2008). *The Craftsman*. Allen Lane.
Smith, A. (1982). *The Theory of Moral Sentiments*. Liberty Fund Press.
Spock, B. & R. Needlman (2004). *Dr. Spock's Baby and Child Care. 8thedn*. Simon & Schuster.
Stouffer, S. m.fl. (1949). *The American Soldier*. Princeton University Press.
Sunsteinn, C. (2001). *Republican.com 2.0*. Princeton University Press.
Williams, B. (1992). *Truth and Truthfulness*. Princeton University Press.
Winnicott, D.W. (1953). 'Transitional Objects and transitional Phenomena'. *International Journal of Psychoanalysis 34*: 89-97.
Winter, R. (1995). 'Performing the Beethoven Quartets in their First Century'. I: R. Winter & R. Martin (Eds.): *The Beethoven Quartet Companion*. University of California Press.
Zeldin, T. (1998). *Conversation*. Harvill.

Lene Dalsgaard & Henning Jørgensen

FORVALTNINGS-MODERNISERINGER OG OFFENTLIG ANSATTES ETIKPROBLEMER

1. NPM i med- og modvind – og ansatte i klemme

Grundlaget for modernisering af den offentlige sektor har ligget fast. Længe. Gennem flere årtier har der ikke været megen offentlig diskussion: Forvaltningsdoktrinen for den offentlige sektor har selvforståeligt heddet *New Public Management* (NPM). Nu er der ved at ske noget. Der er næsten udbrudt en verbal krig i den borgerlige presse mellem tilhængere og modstandere af NPM i foråret og sommeren 2016 (se bl.a. Politikens og Informations spalter). Men endnu vigtigere: På Socialdemokratiets kongres i Aalborg i september 2016 gik formanden, Mette Frederiksen, direkte til angreb på nogle af elementerne i NPM, nemlig pindetælleriet, de mange målinger og det kontrolsystem, som er herskende. Godt nok talte hun samtidig om øget decentralisering og stærkere ledelse, men budskabet om at få ændret på NPM slog stærkt igennem.

Dermed fulgte det danske Socialdemokrati op på den regeringspolitik, som søsterpartiet i Sverige fører som regeringsbærende mod NPM (Sundström 2016). Det er bemærkelsesværdigt, at der nu dukker en nordisk skepsis op over for styringsregimet, når det gennem de sid-

ste 25-30 år har haft en indiskutabel dominerende status i den offentlige sektor. Det har været i forskerkredse og i flere faglige organisationer, at der har været formuleret mere omfattende kritik af NPM-regimet, men uden for disse kredse har der været et lukket og vanskeligt debatklima. I regeringsgrundlaget for V-LA-K-regeringen fra november 2016 loves til gengæld endnu mere kontrol og måling af de offentlig ansatte – som også skal være endnu færre fremover. Konfrontationslinjen er klar.

Forklaringen på offentlig ansattes problemer er ikke så vanskelig at finde, for NPM har både begrundelser, krav og virkemåder, der sætter store grupper af disse ansatte under pres. Mistænkeliggørelse af fagprofessionelle[14] – grænsende til dæmonisering – har været udbredt. De er gennem flere årtier anklaget for at bruge magt uden mandat og ligefrem ville forhindre modernisering af den offentlige sektor (Dich 1973, Garsten m.fl. 2015, Pedersen 2016). NPM har skabt frustration blandt mange ansatte og fået fagprofessionelle og deres fagforeninger til at formulere sig negativt omkring forvaltningspolitikken og kontrolarrangementerne. Det er ikke mindst sket, fordi de ansatte har fået erfaringer med tilbagevendende problemer og dilemmaer i arbejdet, arbejdsmiljøproblemer og stress, og der er opstået etiske problemer med at få lov at fungere som fagprofessionel (Connell et al. 2009, Aadland 2013, Lindebaum et al. 2016). Aktuelle arbejdsgiverkrav om, at medarbejdere bare skal vise sig ''robuste'' – og ikke give efter for stress og andre følbare påvirkninger – forstærker frem for at mindske pres og spændinger. Det modvirker ligeledes motivation og læring, som kan omplante sig til virkeproblemer for det offentlige. For ansatte kalder situationen på refleksion frem for refleksagtige beklagelser.

Den aktuelle succes, som professor Svend Brinkmann (2014, 2016) har fået med at stille en individuel modterapi op over for de indsats- og medgørlighedskrav, som aktuelt bliver rettet mod de ansatte, er lige-

14 Begrebet fagprofessionelle dækker over personer med mellemlang videregående uddannelse, der udgør de store grupper af offentlig ansatte i stat, regioner og kommuner. De kan anvende viden og praktisk erfaring ved en kobling af analytiske evner og diskretion (Dalsgaard 2013). De er ikke professionelle i traditionel forstand (læger, advokater m.v.) med længerevarende, videregående uddannelse, men dem, der med et særligt arbejde og en særlig måde at organisere arbejdet på er med til at levere kerneydelser i velfærdsstaten. De er også med til at oversætte, forhandle og omforme politikreformer i organisationerne til implementeret politik. At der er kamp fagprofessionerne imellem om jobs, aflønning og muligheder er lige så oplagt. Affektivt og etisk arbejde er del af de fleste fagprofessionelles virke, og de fungerer altid ''i fronten'' (Moos m.fl., 2004, Molander og Terum, 2008, Hjort, 2012)

.

ledes at forstå i denne sammenhæng. Der er præcist sat spot på et ømt punkt i forvaltningsmoderniseringerne, omend Brinkmanns psykologiske og filosofiske standpunkter godt kunne være forbundet med de mekanismer, der producerer problemerne, og som har institutionaliseret nyttetænkningen i NPMs styringsregime. Lige så væsentligt er det at have blik for den kollektive ramme, som formulering af alternativer må have. Fagprofessioner, arbejdsfællesskaber og identiteter hænger intimt sammen, og enhver individualistisk tolkning kommer til kort. NPM-styringen kan videre producere omfattende nul-læring i det offentlige og svække de mekanismer og sammenhænge, der kan gøre arbejdet i det offentligt mere professionelt og lærende (Moynihan and Landnyt 2009, Stegeager og Laursen 2013).

Dette kapitel tager især de nævnte former for virke- og etikproblemer op for nærmere granskning, efter at NPM som opfattet problemskaber (afsnit 2), som generel forvaltningskonstruktion (afsnit 3) og som specifikt dansk styringsregime (4) er blevet indkredset. Dernæst vil vi binde diskussionen op på fire etikformer og deres indbyrdes forhold under NPM-styring, hvor konsekvensetikken synes at presse andre former for etikker ganske meget, og dermed bidrage til den vanskelige situation, som fagprofessionalismen og de ansatte føler, de er kommet i (afsnit 5). Sluttelig tager vi (i afsnit 6) diskussionen op, om måder at mindske de dilemmaer og etikproblemer, som er registret, men hvor det også skal præciseres, at der er flere typer af problemer end NPM at forholde sig til. Flere trender virker ind samtidigt. Det kalder på nye strategiske overvejelser og handlemåder, hvis problemer skal kunne løses, positiv læring sættes i højsædet (Easterby-Smith 1997) og moderniseringen gøres kvalitativ mere professionel.

2. NPM og de fagprofessionelle

Det er faktisk lang tid siden, at professionelle blev set som blot neutrale eksperter, der brugte deres viden og kunnen til at hjælpe samfundet til at kunne fungere bedre. Tilliden til ekspertise og faglighed har været stærkt svækket gennem en længere årrække. NPM har direkte anklaget store grupper af offentlig ansatte for at dyrke egeninteresser og forsøge at blokere moderniseringsforsøg (Christensen m.fl. 2011). De fagprofessionelle er blevet set som en hindring for udvikling i det offentlige, og NPM har skullet bruges til at kolonisere det professionelle arbejde og få ansatte til at tænke og handle anderledes. Det er sket. Man skal også hu-

ske på, at tre ud af fire offentlig ansatte er kvinder. Selv om teorier kan fremstille sig som kønsneutrale, så er styringsregimet det ikke. Strukturelle kønseffekter må noteres.

Måske har de offentlig ansattes organisationer heller ikke været gode nok til at give en egen eller ny fortælling om de store *brugsværdier*, som de ansatte producerer for den enkelte borger og samfundet: De fælles værdier, der ligger i, at borgerne kan leve trygt, sundt, produktivt og værdigt sammen (Dalsgaard og Jørgensen 2010, 2016). Det betegner offentlige etos-værdier på politikfelterne – noget kvalitativt. Det er imidlertid kvantitative målestokke, simulerede *byttеværdier* i form af metriske efficiensmål, der nu benyttes som måltal. De er rettet ensidigt mod outputtet. Den offentlige etos, som der vogtes over på de enkelte områder, er vanskelig at gøre forenelig med de performancekrav, outputskalaer og ranglister, der styres efter i dag. Den spænding er dog ikke bredt erkendt endnu. Faktum er, at NPM har haft en hegemonisk status i det offentlige gennem et kvart århundrede. Det har fået konsekvenser for mere end værdigrundlaget for det offentlige, og de offentlig ansatte er dem, der i første omgang har mærket konsekvenser af forvaltningsstyringen. I anden omgang får borgerne måske dårligere hjælp.

Gennem et kvart århundrede er arbejdsbetingelserne for de forskellige grupper ændret kraftigt, og det har haft følgevirkninger for den måde, som de ansatte oplever arbejdsliv og praksis på. Ledelsesmæssig, bureaukratisk og professionel kontrol føles mærkbart opstrammet, selv om det ikke sker med lige stor gennemslagskraft alle steder. Det er dog ikke det samme som, at der ikke stadig er autonomigrader for grupper af ansatte og diskretion hos den enkelte (fag)professionelle. Presset for ydre- og indre-kontrol er steget, men selv om autonomien er blevet indskrænket, er den individuelle diskretion stadig til stede i et vist mål. Selvstyring indebærer dog ikke sjældent også selvcensur, og det kan true de fagprofessionelle hensyn. Der er fare for fragmentering af den fagprofessionelle ekspertise og kunnen (Evetts 2011), og det vil sætte den interne solidaritet på prøve i og mellem grupperne. De efterfølgende betragtninger angår især klassiske velfærdsområder, bl.a. ansatte på social-, undervisnings- og sundhedspolitiske felter og i ældreplejen, hvor affektivt arbejde er dominerende (Hjort 2012).

Det findes heller intet uniformt styringsregime, men flere varianter heraf. Forholdet mellem ledelse og medarbejdere er forskellig udformet i institutionerne; det kan være præget af konflikt, af kompromisvillighed eller af samarbejdsvilje. Det veksler med ledelse og interne relati-

oner, og det påvirker arbejdsmiljøet stærkt. Relationen er blevet mere afhængig af omgivelserne og virkebetingelserne. Med markeds- og managementgørelsen af de offentlige institutioner er der blevet udviklet nye asymmetrier og kontrolforhold (Klenk and Pavolini 2015). Der er blevet styret ved hjælp af regneark, manualer og værktøjer, og kontroller har øget ledelsens beføjelser.

Asymmetrien i magt er blevet større siden Strukturreformen og krisens indtog. De fagprofessionelle er blevet mere afhængige af andre, både i hverdagen og i den kollektive kamp for at genvidne styrke og indflydelse over organisations- og politikudviklingerne. Man kan forsigtigt konstatere, selv om enkelte har forsøgt, så har de faglige organisationer hidtil ikke været specielt gode til selv at formulere et nyt grundlag for at kvalitetsudvikle den offentlige sektor. Det må ske i tider, hvor ''tillidsreformer'' nok italesættes, men ikke implementeres. Og samtidig med, at NPM-reformer institutionaliserer mistilliden. Paradokserne står i kø.

Kernen i problemerne kan kort udtrykkes således: De ansatte har skullet og skal stadig ''stå til regnskab'' frem for at forfølge egne professionelle vurderinger og hensyn. De skal stå til regnskab over for nogle (ledelsen) frem for at være ansvarlig for professionel kvalitet. Administrativ ''accountability'' er prioriteret frem for faglig ''responsibility''. Det er det samme som at sige, at organisationskrav overtrumfer professionalisme (Solbrekke og Heggen 2009). Økonomisme, pindetælleri, kontrakter og præstationskrav præger praksissen i de offentlige institutioner. Sygeplejersker er f.eks. utilfredse med, at lægedefinerede DRG´er (diagnoserelaterede grundenheder) har været den centrale måleenhed i sygehusvæsenet, og politifolk føler ikke, at ''responstid'' (tid fra anmeldelse til at være fremme stedligt) er en fornuftig måde at måle kvaliteten af deres arbejde på. Psykiatriske tests kan føles at ødelægge vidensidealer og samarbejde på tværs. Målinger og måltal presser. Ydelsespresset er konstant og konstant stigende. Kontrol anklages dernæst for at dræbe arbejdslysten og -glæden hos de fagprofessionelle, der ikke føler sig anerkendt for indsats og værd, og som ikke møder fornøden respekt fra ledelsesside. Stress og delvis demotivering skrives på samme konto. Man kan måske tale om, at der er opstået en form for *politisk fremmedgørelse* over for forvaltningspolitikken.

NPM er dog begrebsligt ''vagabonderende''. Det er blevet brugt om mangeartede forhold, mange dagsordener, ledelses- og styringstiltag; og med en mere end 25-årig historie i Danmark er der grund til både at præcisere, at der har været *udvikling i styringsregimet* gennem denne

periode, ligesom det er en *særlig dansk aftapning af NPM*, der har været gennemført[15]. Det begyndte med Schlüter-regeringens moderniseringsprogrammer, først med blot 13 maskinskrevne sider i november 1983. Siden er styringstiltagene blevet mere ledelsesstyrede, mere sofistikerede, mere teknologisk bårne, mere omfattende og mere virkningsfulde. Men de omsættes forskelligt lokalt.

I praksis har NPM ændret forvaltning og serviceproduktion så meget, at fagligheden anses for stærkt udfordret af de ansatte. Samtidigt melder arbejdsmiljøproblemer og fagligt-etiske dilemmaer sig. Det gælder måske især på velfærdsområderne. Følgevirkninger af NPM og grundfilosofien her om overførsel af private styringsmodeller til offentlig regi kalder dog på mere end beklagelser og resignation fra fagprofessionelles side. Først og fremmest på kvalitetsfokus, kritisk granskning, opsamling af erfaringer og viden samt en etisk selvbesindelse, vil vi hævde. Dernæst på en afvejning i forhold til andre faktorer end NPM, og endelig på en bedre sammenhæng mellem analyse, strategiske ideer og påvirkninger af praksis.

Der er altså udbredte påstande om følgevirkninger af NPM som stress, sygemeldinger, nedbrydning af helbred og velbefindende. Måske står en politisk fremmedgørelse lige frem i vejen for et bedre arbejde i fællesskabets interesse? Det diskuteres i dette bidrag, der samtidigt vil advare mod, at ansatte indtager en *passiv offer-rolle* i forhold til udviklingerne, og i stedet advokere for en *aktiv aktørrolle* i udviklingen af praksis. De ansatte og deres organisationer må være aktive medudviklere af den offentlige sektor. Det fordrer både forsvar for professionalisme, evne og vilje til at samarbejde på tværs, handlingsevner, og fornuftig brug af ressourcer.

Alt fagprofessionelt arbejde er styret – også selvstyret. Det tilsiger alt sammen en professionsstrategisk fornyelse og en faglig-politisk oprustning i forbindelse med udvikling af arbejdet for fællesskabet. Magtressourcer må udvikles og bruges klogt, centralt og decentralt. Der kan og skal rejses spørgsmål om interessevaretagelse i forhold til netop at *udvikle* fagprofessionalismen – og det vil sige *ikke bare restaurere et gammelt*

15 Interessant nok er det mest i de engelsktalende lande, at NPM har holdt sit sejrstogt gennem flere årtier: USA, England, Irland, Canada, Australien, New Zealand. Men også lande som Holland, Tyskland, Frankrig, Sverige og Østrig har taget ideerne til sig. I Danmark har en vis pragmatisme i tilretning af styringsideerne vist sig, og det er som antydet nationalt forskellige udgaver af NPM, der har udviklet sig. Til gengæld var Danmark en frontløber i 1980´erne for nogle af NPM-ideerne.

ideal – og præge moderniseringerne i det offentlige. I det er også indeholdt en etisk genrejsning af fagligheden.

3. NPM som forvaltningskonstruktion

NPM er som nævnt ikke nem at indfange og begrebsgøre. NPM er skiftende blevet set som ideologi, filosofisk overbygning til neo-liberal politik, markedsfundamentalisme, forvaltnings- og kontraktstyring, personalestyring, ledelsesinstrumenter, teknokratiske opgørelsesmetoder og ganske ''ufarlige'' værktøjskasser for lederne. NPM er et doktrinært puslespil med brikker fra forskellige teorier og strategiske handleanbefalinger. Den teoretiske under- eller overbygning er flersidet (neo-klassisk økonomiteori, public choice-teorier, principal-agent-teori, ledelsesteori og managementteori). Økonomiske, administrative og politiske elementer indgår i en skiftende og uklar blanding (Ejersbo og Greve 2014). Og så er der sket nationalt forskellig og selektiv downloadning af elementer lokalt og regionalt.

Den engelske forvaltningsforsker Christopher Hood leverede i 1991 en klassisk definition på, hvad man kunne forstå ved NPM. De elementer går igen i dag på trods af de ændringer i forvaltningsarrangementer, der er sket undervejs (inklusiv netværksstyring og andre nye ''governance''-former). Hood bandt NPM op på syv hovedpunkter eller doktriner (Hood 1991):

1) lederne skal have lov at lede og rum til at gøre det,
2) præcise resultatmål og kvantitative præstationsmålinger,
3) styring af ressourcer efter resultater,
4) opsplitning af enheder til selvstændige, decentrale centre,
5) mere konkurrence (brug af kontrakter, udbud og indbyrdes konkurrence mellem institutioner),
6) overførsel af private ledelsesmodeller til det offentlige som forbillede og styringsmiddel og
7) større omkostningsbevidsthed og besparelser.

Over tid er der naturligvis sket udviklinger i prioriteringer herimellem, der ikke stod klar fra starten. Indholdet er fragmenteret. Decentralisering er f.eks. vendt til ny centraliseringsbølge. Tankegodset bygger imidlertid stadig på en grundlæggende og samlende *mistillid* til producenterne af de offentlige serviceydelser. Og her ligger hunden populær

sagt begravet. Det er et overordnet hensyn bag disse forslag, som er blevet omsat til praktisk forvaltningspolitik i det meste af den vestlige verden[16]. Internt har ledere skulle sættes i stand til at lede og levere de ønskede præstationer, og det har betydet stærk kontrol og en indskrænkning af de (fag)professionelle gruppers autonomi.

Modelkernen er udviklet ud fra et specielt menneskebillede med selvsøgende individer som grundlag (Hood 1998): Der ligger et fast nytteteoretisk fundament bag NPM (utilitarisme). Egoisme er altså tilskrevet alle – og ikke mindst de ansatte, som forudsættes kun at ville forøge budgetterne og i øvrigt ''rage til sig''. Omkring den forståelse er der så udviklet forskellige udgaver af rationel markedsadfærd til at vejlede beslutninger og styre offentlige aktiviteter (Kirkpatrick et al. 2005). Markedet skal ideelt være rettesnor for ændringer af velfærdsstaten, økonomiske incitamenter skal dyrkes, og forhindringer for en tilpasning af udbud og efterspørgsel skal fjernes. Quasi-markeder, incitamenter og konkurrence har skullet indføres bredt i det offentlige – og er blevet det. Kontroller ses dog også som nødvendige for at sikre ændret adfærd, eftersom incitamentsstyring er indirekte og derfor usikker i sine effekter. Direkte adfærdskontrol er mere effektiv – selv om megen styring præsenteres som ''ufarlige'' værktøjskasser.

På alle sektorområder er styring, ledelse og omorganisering blevet hovedoverskrifterne for NPM-tiltag. At hverdagen i institutioner i stat, regioner og kommuner er blevet fyldt med NPM-moderniseringer over en lang periode, kan der ikke rejses tvivl om. Så NPM er nu implementeret som konkret styringsregime.

4. NPM som styringsregime

NPM fremstiller sig selv som neutral og blot teknisk, men det bygger rigtignok på en institutionaliseret mistillid til de store grupper af offentlig ansatte: sygeplejersker og andre sundhedspersonaler, folkeskolelærere, socialrådgivere, pædagoger, politifolk og andre med mellemlange videregående uddannelser (Sehested 2002, Kirkpatrick 2005). ''Low trust'' er kendetegnet for alle de teorier og handlingsanbefalinger, der indgår i fællesbetegnelsen NPM. De *fagprofessionelle* grupper, der er tale om, udgør hovedparten af de godt 750.000 offentlig ansatte, hvoraf

16 Se bl.a. Christensen og Lægreid (2001, 2011), Busch, Tor et al (2007), O´Toole Jr. et al (2011), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011) samt Ejersbo og Greve (2014).

de fleste er kommunalt og regionalt ansatte. Disse kvindedominerede grupper er blevet mødt med både trusler om øget markedsgørelse og nye styringstiltag, som har skullet tilbagekalde deres forudsatte professionelle autonomi. Det har også ført til stærk styrkelse af ledelse med nye styringsværktøjer (Dalsgaard 2013). Ledelse er ligefrem blevet et fag. Styringsværktøjerne inkluderer omfattende dokumentations-, registrerings-, målings-, benchmarkings- og evalueringssystemer.

Der er to hovedafdelinger i styringsregimet: *Managementgørelse og markedsmæssiggørelse*. Christopher Hoods 1., 3. og 6. NPM-doktrin adresserer managementgørelsen, doktrinerne 2., 4. og 5. markedsmæssiggørelsen med konkurrenceudsættelse og deregulering, og økonomismen får et direkte udtryk i doktrin 7. ''Tællelighedens regime'' er del af de første tre og kombineret med centrale forsøg på at placere ledelse som væsentlig styringsinstans i det offentlige: både at få lederne til at kunne lede (''making managers manage'') og sikre, at de har de fornødne frihedsgrader til det (''letting managers manage''). Ledelse er ikke længere monofaglig ledelse, men generel ledelse. Man kan altså koble ledelse fra profession; dyb faglig indsigt på et felt er ikke længere påkrævet ifølge organisationsopskrifterne. Effekterne af ledelsens øgede magt er det i første omgang de ansatte, som mærker. I anden omgang berørte borgere.

Siden den første formulering af det danske moderniseringsprogram i 1983 er der via 1990´ernes socialdemokratisk ledede regeringsførelse kommet gang i privatiseringer, outsourcing og konkurrenceudsættelse, indført mål- og rammestyringskoncepter, og i 2000´erne havde VK-regeringen mange nye moderniseringstiltag – inklusiv resultatstyring og en ''kvalitetsreform'' fra 2007 med en tilhørende afbureaukratiseringsreform i 2009. S-R-(SF)-regeringen fra 2011-2015 havde under finansminister Bjarne Corydons ledelse stor forståelse for at videreudvikle styringsregimet, herunder med medvirken fra private konsulentfirmaer (bl.a. McKensey). Moderniseringsstyrelsen i Finansministeriet har været centrum og drivkraft i udvikling af ledelses- og kontrolformerne, men KL er generelt hoppet med på vognen. Epicentret er Finansministeriet.

Det er ikke kun ved OK-forhandlingerne, som OK-13-lockouten var et eklatant eksempel på, at der er stærk koordination mellem staten og KL. Siden 2013 er der også aftalt en ''Tillidsreform'' med organisationerne, som er blevet bekræftet ved OK-15 – men som reelt ikke har betydet meget mere end formulering af 7 overordnede principper. Symbolsk stillede V-regeringen fra 2015 videre arbejde med denne helt

i bero. Tillidsreformen er reelt afviklet, selv om organisationer lader det se ud, som om det ikke var tilfældet. Moderniseringsstyrelsen og KL dyrker ikke længere en samarbejdslinje i forhold til personaleorganisationerne. End ikke det overenskomstafledte samarbejdssystem støttes længere helhjertet af arbejdsgiversiden centralt. Medarbejdere kan opleve det som en bevægelse fra medbestemmelse over medhør til krav om medgørlighed.

Staten har sat sig som storebror, og KL må acceptere rollen som lillebror i arbejdsgiversidens politikudvikling (Jørgensen 2014). Denne opererer ikke med øget indflydelse til de ansatte og deres organisationer – tværtimod. Samarbejdsforpligtelsen brydes oftere og oftere. Ydermere har udgiftspolitikken – styringen af de offentlige udgifter – fået en politisk førsteprioritet; og det er ligeledes Finansministeriet, der vogter over den stramme budgetpolitik.

Det meste af velfærdsproduktionen foregår imidlertid i kommuner og regioner. Det er især her velfærdsopgaver er sat i spil på en ny måde. NPM har leveret både sprog, begrundelser, redskaber og legitimering til at få det offentlige sat på privatkapitalistiske versefødder – her forstået som en vellykket overførsel af privatsektormodeller til det offentlige. Det har ført til, at offentlig etos og hensyn til ''almenvellet'' er udskiftet med økonomibegreber – *effektivitet og efficiens* – som overordnede pejlemærker.

Over tid kan målepinde ende med at blive opfattet som formål. Det er ikke som tidligere tryghed, lighed og ligebehandling, der er grundværdier. Målrationalitet har tendentielt erstattet værdirationalitet fra rets- og velfærdsstaten (Henrichsen 2012). Men det offentliges virke og væsen bliver ikke ladt upåvirket heraf. Heller ikke etisk. Selv retsstatsprincipper kan komme i klemme i en sådan offentlig økonomisme (Clarke & Newman 1997, Lundquist 2013). Traditionelle regler og hierarki udfordres af økonomiske incitamenter og quasi-markedsløsninger.

NPM har dog også mange spændinger, paradokser og modsigelsesfuldheder indbygget. De reproduceres nemt i de ansatte hverdag, i deres praksis og bevidsthed. Lederne evalueres og belønnes efter, hvor godt de får output og outcomes til at matche de kvantitative succesmål. Hvis der så er overskud til at lave ''tværfaglig'' ledelse og samarbejde, er det godt; men performancemålingerne gælder moderinstitutionens ydelser. Det har presset en ny-taylorisering af dele af den offentlige sektor igennem, så noget nærmer sig et maskinbureaukrati i stedet for at være professionelle eller ''lærende'' organisationer (Christensen &

Lægreid 2011). Kontrol af de ansatte og deres præstationer er blevet systematiseret på nye måder samtidig med, at der fremføres et budskab om øget frihed for de ansatte. Virkeligheden opleves blot anderledes nedefra. Det har også nyere undersøgelser vist (Caraker m.fl. 2012, 2015).

Rummet for selvstændige professionelle valg er som påpeget blevet indskrænket: *Autonomien for de ansatte er blevet reduceret.* Evidens-bølgen er et andet redskab hertil og et yderligere udtryk for mistilliden til de ansatte. Tilbagevirkningseffekter i forhold til kvaliteten af arbejdet og for etisk adfærd i det offentlige må dog også noteres og diskuteres. Instrukser, manualer og standardiseringer tager over, for slet ikke at tale om problemer med kvalitative fremskridt og demokratisk kontrol. Nye NPM-instrumenter udvikles, også selv om tiltag sprogligt iklædes nye ''varme'' begreber som ''new public governance'', netværksstyring, innovation, ny robusthed m.v. Der er snart styringsværktøjer for alt, og de er blevet udviklet i et sådant omfang og en sådan grad, at hvor der tidligere var mere udbredt professionel autonomi og individuel diskretion (Handler 1986), er der nu foreskreven adfærd (Hildebrandt 2015). Ikke kun hvad man skal lave, men også hvordan, er dikteret ovenfra. Det presser faglighed og flere etikformer, og det nedsætter både behov for og lysten til at lære af virket. Manualisering har taget over mange steder.

NPM er så også blevet tilskrevet flere dårligdomme, end regimet reelt fortjener, når mange har villet tage afstand fra økonomismen og de neo-liberale indslag i styringen. Utilfredsheden retter sig især mod dokumentationerne, brugen af økonomiske incitamenter og omorganiseringer.

Der er flere slags paradokser indbygget i de stadige omorganiseringer og performance-styringer. Prisen for at få alle de påberåbte goder for institutionerne er, at der må meget mere overvågning, benchmarking, kontrol og regulering til – for at afregulere og modernisere. Der må skabes nye procedurer og institutioner, der kan etablere (quasi-) markeder og overvåge de fagprofessionelle. Nye arbejdsfunktioner og stillingtyper skyder op (som controllers, middle-managers, revisorer og koordinatorer). Nu fordres ydermere arbejde og ledelse på tværs. Det kan indebære forbedringer, hvis fagligheden bibeholdes; men det kan også misbruges til at angribe faglighed i en udefineret ''tværfaglighed'', hvor ''aflæring'' af faglighed ofte propaganderes. Helt imod grundbetingelser for tværfaglighed, der netop er dyb faglighed plus noget mere (Jørgensen m.fl. 2016). Megen kontrol i det offentlige er over tid blevet

til selvstyring og selvkontrol. De nye handlekrav kryber nemt ind i den enkelte; de internaliseres ved at blive forbundet med forestillinger om den gode og rette adfærd, og så hjælper man til i hverdagen på en ny måde, der bekræfter de organisatoriske krav. Det er i forskningen blevet teoretiseret som øget ''governmentalisering'' (Foucault 1996). Omvendt er denne styring lige så svær at påvise empirisk, som den er effektiv.

Fakta giver dog klar tale. Christopher Hood har sammen med sin kollega Ruth Dixon empirisk påvist, at løfter fra NPM´s side om bedre og billigere offentlig service har været tomme og fejlanbragte, da udviklingerne i England entydigt peger på, at det tværtimod er blevet dyrere og dårligere med offentlig serviceproduktion under 30-års NPM-regime (Hood and Dixon 2015). Hverken borgerne eller de ansatte har haft gavn af NPM, siger forskningsresultaterne fra England. Tilsvarende danske dokumentationer findes endnu ikke.

Mange offentlig ansatte føler sig ''ramt'' af NPM-udviklingerne. De fagligt-etiske dilemmaer, der opleves, føres gerne tilbage til disse nye forvaltningsrammer og ledelsestiltag, for de beslaglægger tid og ressourcer for de ansatte, og får begrænset de ansattes muligheder for at udøve individuelle, professionelle skøn. Det giver både individuelle og kollektive begrænsninger, og det nedsætter arbejdsglæden samt lysten til at lære af andre i organisationen. Måltallene skal blot nås. Driften i egen moderorganisation er alfa og omega.

En efter-NPM udvikling efterlyses, og uden eget engagement fra de store grupper af fagprofessionelle og mobilisering omkring alternativer er det svært at se, hvordan udviklingerne skal vendes, da der indtil nu har været bred politisk konsensus om, at NPM-styringsregimet er frugtbart, nødvendigt og uden alternativ. Det har i institutionerne sat omsorgs- og etikhensyn i spænd med professionalitets-, effektivitets- og kontrollogikker. NPM kan ikke tales væk; nogle elementer vil forblive fremover, bl.a. den stramme økonomistyring. Forskningen fortæller imidlertid om store problemer med at nå de forudsatte omkostnings- og effektivitetsgevinster. Tunnelsyn og falsk følelse af, at alt er under kontrol er tilsyneladende udbredt (Hildebrandt 2015). Det er en holdning og handlemåde, der nok særlig kendetegner lederlaget, der i stigende grad ikke tåler kritik eller alt for åbenmundede ansatte. Der er ligefrem opstået en litteratur om systematisk knægtelse af ytringsfriheden for de ansatte (Willig 2016). Ud over at være grundlovsstridigt, er det også etisk uforsvarligt med en sådan udvikling. Men det fortæller ikke så

lidt om besværet for offentlig ansatte med at turde og kunne formulere egne ideer til videre modernisering. Etikproblemer er en anden af disse hurdler.

5. Etiske og faglige problemer i en NPM-tid

Etik og moral handler om forståelse af at agere rigtigt, forstået som at tage hensyn ikke kun til sig selv, men især til andres behov og interesser. Sådanne hensyn i det sociale samspil må spredes over tid, for at blive sat igennem som etiske hensyn, som ikke kun den enkelte ser en *mening* i, men som faggruppen og institutionen også finder *meningsfuld*. Der er historisk-kulturelle og professionelle traditioner med i dannelsen af idealer, normer og værdier i arbejdet. Det farver de etiske hensyn. Kollektive standarder, fælles mål og etik hører sammen.

Fagprofessionelle har en mangfoldighed af baggrunde, uddannelser, arbejdsfunktioner og kulturer. Arbejdsindholdet for de forskellige grupper er særligt, og kvalifikationskravene er tilsvarende forskelligartede. Tre centrale hensyn og bestræbelser karakteriserer alle grupperne: *autorisation, autonomi og autenticitet*. Autorisationen er statslig defineret, autonomigraden bestemt af arbejdsgiveren, og autenticiteten ligger i den faglig korrekte og psykologisk fornuftige omgang med borgeren. I en profession ligger fælles teori, metoder og etik. Det er ''relations-professionelle'' grupper, der er tale om, da de arbejder med mennesker for mennesker i marken. Autonomigraden kan altså veksle, og autonomien forudsætter, at hver gruppe forpligter sig over for fælles hensyn og interesser, så sagkundskab og kvalifikationer ikke kun tjener egne særinteresser. Offentlige goder (''almenvellet'') skal tilgodeses samtidigt med den fagpolitiske interessevaretagelse. Det kan det nogle gange knibe med at sikre, for fagprofessionelle grupper definerer sig også ved eksklusion af andre og arbejde for at sikre egne privilegier. Gruppekampe er del af dette mønster, hvor ''fagligheden'' forsvares (Larson 1996, Abbott 1998, Macdonald 1999, Svensson and Evetts 2010, Evetts 2011). Uden selvjustits bliver kvaliteten af arbejdet nemt ramt.

Relationspræget sætter både muligheder og begrænsninger i arbejdet, og det stiller etiske krav til udøverne af hvert fag. Professionel viden, kunnen og villen er tæt forbundet med de konkrete sammenhænge, hvori disse kapaciteter læres og bruges. Den professionelle selvforståelse er dermed hele tiden udfordret af mere end den fælles faglighed, som hver gruppe af (fag)professionelle står for. Arbejdsidentitet, rol-

leforventninger, egen rolledefinition og praksisser er hele tiden til forhandling og nyovervejelse. Selvforståelse i forhold til ''faget'' drejer sig om, hvordan man gør ''det rette, det gode og det retfærdige''. Altså også om at få præstationskrav, normer og etik til at spille positivt sammen.

Som offentlig ansat må man have en bevidsthed om, hvad forvaltningsarbejde og den autoritet og samtalemagt, der ligger i samspillet med borgere (Baadsgaard m.fl. 2014), kan indebære. Ideelt set skal der også sikres myndiggørelse og brugerinddragelse. Institutionelle interesser er på spil, for man skal fungere acceptabelt i forhold til forventninger og forbilleder. Normerne for ''korrekt'', retefærdig, ansvarlig og fornuftig opførsel er imidlertid ikke klare altid, ej heller indlysende eller indbyrdes afklarede. Nogle hensyn hersker der næppe uenighed om – som f.eks. krav om uvildighed, fravær af svindel og korruption – mens andre er omstridte. Alligevel kan man sige, at nedslagsfeltet for etisk diskussion ikke kun er den enkelte institution eller sektor, men reelt hele samfundet. Fordi det i sidste instans er et spørgsmål om, hvordan vi politisk og socialt vælger standarder for acceptabel adfærd, når man udfører offentlige hverv. Her skal der tages hensyn til borgerne og de politisk definerede mål. Men en etikdiskussion er også relevant i privat sektorsammenhæng, endog i relation til den ekspanderende finansverden (Alm 2012). Samfundshensyn og organisationshensyn kan nemt være på indbyrdes kollisionskurs.

Velfærdsproduktionen angår mennesker: Folk i problemer, uden arbejde, syge med sammensatte problemer, ældre med forskelligartede ønsker og behov med videre vil altid påkalde sig krav om professionel hjælp, hensyntagen og ''omsorg'' i et vist mål, så systeminteresserne står ikke alene. Der er gerne tale om ''wicked problems'', komplicerede, skiftende og vanskeligt afgrænselige problemer. Der kaldes på professionalisme og etisk agtpågivenhed – og diskussioner herom. Det er dog vores indtryk, at der ikke foregår åbne drøftelser i store dele af det offentlige af etik-spørgsmål, om end det affektive arbejdes problemer indbyder hertil. Også set fra en ledelsesvinkel. ''Etikbølgen'' synes ganske enkelt ikke at have ramt arbejdspladserne bredt endnu (jf. dog også Haslebo og Haslebo 2007, Madsen og Bush 2014). Men det kommer, for mange etiske problemer for ansatte kan trævles op ud fra den viden, vi har i dag.

Etik er at forpligte sig i forhold til andre og andet end egeninteressen. Etik bør være anvendt tænkning i organisatoriske sammenhænge. Også for flere end dem, der har en fagprofessionel uddannelse. Alle, der arbejder i den offentlige sektor, bør have evner til at sætte sig i den en-

kelte borgers ståsted og situation, også for ikke at misbruge positioner, samtale- og forhandlingsmagt. Etik er netop forestillinger om, hvordan man indretter sig med holdninger og handlinger i hverdagen, så det professionelle og fælles ansvar kan løftes. Det kan også formuleres som et mål om at få klargjort *principper for at gøre det rigtige, fornuftige og forsvarlige, der kan hjælpe med til at fortolke situationer, drøfte problemer og løsninger, til at vejlede, kritisere og begrunde de offentlige hjælpeindsatser og interventioner.*

I den daglige praksis møder ansatte nye borgere, nye problemer og situationer – de ''vilde'' problemer – som man måske ikke har erfaring med, fordi de veksler i karakter og kompleksitet, og så kan etiske problemer nemt opstå. Man kan ikke nå at diskutere alt med kolleger eller ledere. Bliver sådanne forhold i samspil og dagligt virke til konflikter for den enkelte eller faggruppen, kan der lokaliseres etiske dilemmaer. De opstår, når den enkelte eller gruppen pånødes et valg af handling eller opgaver, som indebærer en anden måde at løse problemer på end den forventede, kendte og ønskelige. Ansatte må have et beredskab til at foretage sådanne ræsonnementer (Loyens and Maesschalck 2010). Her hjælper den forudgående skoling.

Der er mange etiske teorier i spil: De veksler fra Immanuel Kants og John Rawls' pligtetik over K.E. Løgstrups etiske fordringer og Kari Martinsons omsorgsetik til Jürgen Habermas´ samtale- og diskursetik – foruden en nytte- eller konsekvensetik, der bygger på instrumentalisering af personer og adfærd (Aadland 2013). Nogle angår *individer* og *relationer*, andre bestemte *situationer* og konsekvensetikken *følgerne af handlinger*. Det er dog ikke de teoretiske diskussioner, der interesser her, men de praktiske følger af forskellige tilgange til at håndtere etiske problemer. Der findes også andre etikteorier og -traditioner, som ikke inddrages her, f.eks. sindelagsetik, feministisk etik og narrativ etik. Nogle etikformer samles nedenfor under en fællesbetegnelse. Det er praksisrelevansen af etikker, der ligger bag udvælgelsen.

Afsættet for enhver etikdiskussion må være en generel accept af *velbegrundet uenighed* i institutionerne om, hvad den rigtige handling er. Diskussionen står om, hvor gyldige og betydningsfulde forskellige krav og hensyn er i bestemte situationer og relationer, og er altså spørgsmål om, hvad der skal vejlede handling. Her kommer de kollektive fagdiskussioner og hensyn ind, hvad der indebærer diskussioner om læringsrum og læringstilfælde. Og det er ligeledes her spændinger og dilemmaer har slået rod.

Der vil være sider af virkeligheden, som undslipper forståelse og handling, hvis man ikke erkender, at der er sammenhæng mellem folks problemer og afmagt på den ene side og menneskelig fornuft på den anden. Etisk skal der handles varsomt og med ydmyghed, hvis man vil undgå afmagt og uforståenhed på borgerside. Det gælder fagligt og professionelt om at kunne gøre situationer og perspektiver klare for borgeren, og gøre beslutninger velbegrundede og transparente.

Det må starte med accept af, at der er forskelle i borgeres måde at opføre sig på og kulturelle forskelle i måden at forholde sig til myndighedspersoner på. I et flerkulturelt samfund udvikles der også en forståelse af, at der er positive værdier i at have sådan forskelligartethed. Beskæftigelseskrav vil f.eks. blive forstået og annammet forskelligt af borgere med få og store ressourcer og med dansk eller ikke-dansk baggrund. Så hvad der for den ansatte kan ses som indlysende rigtigt og vigtigt, bliver måske set som problem frem for ressourcer og rigdom af den ledige eller sygemeldte. Krav og servicetilbud opfattes ikke ens, og borgere kan søge at beskytte sig mod magtudøvelsen eller have ophobet vrede over længere tids magtesløshed i forhold til systemet. Professionelt arbejde må altid funderes på etiske principper, viden, færdigheder og sociale kompetencer. Her kommer kollektive standarder og etik ind som basale.

5.1 Etikformer og etikproblemer

Der er forskellige etikformer i spil i den offentlige sektor, men de lægger sig ikke pænt i forlængelse af hinanden, men kan stå helt eller delvis i modsætning til hinanden. Størst er spændingen mellem konsekvensetikken og de øvrige etikformer, der gør sig gældende: pligtetik, dydsetik og diskursetik. Det afspejler konflikten mellem NPM og rets- og velfærdsstatslige grundværdier, som snarere er de fagprofessionelles referencer. I denne første diskussion interesserer etikkens sociale, faglige og politiske forklaringsværdi – ikke dens eventuelle praktiske negering i hverdagen.

Vi starter omtalen med (1) *konsekvensetikken*, som NPM har bragt systematisk til udfoldelse i det offentlige ved den ensidige output- og resultatorientering. Konsekvensetikken er systemets nytteforståelse omsat til handlingsmaksimer og brug af instruktionsbeføjelser, hvor det er resultaterne, der tæller – og dem alene. Hvad der er bedst for organisationen eller ledelsen er sigtelinjen, og alle handlinger skal rettes ind herefter. *Målet helliger midlet*. Det er en speciel værdilære og handlingsteori, som ret beset dikterer ydre organisatoriske mål før alt andet.

Det er ikke vanskeligt at se, at den instrumentelle mål-middel-tænkning modsvarer og finder legitimitet i neo-klassisk økonomiteori og i NPM-bølgen med målings- og kontrolkulturen (O´Kelly and Dubnick 2005, Andersen m.fl. 2013). Konsekvensetikken har et klart utilitaristisk grundlag, der nærmer sig etisk egoisme. Økonomi- og incitamentstænkning er sat over andre tænke- og handlemåder, når performance management og innovations- og moderniseringskrav sætter sig igennem. Konsekvenserne af handlinger er det eneste, der tæller. Udviklingsretningen er også klar: Jo mere faste mål, man styrer efter, jo mere tvivlsomme handlinger er man så også villig til at bruge i institutionen. Også snyd, hvis det går. Kølige beregninger af gevinster og tab ligger bag handlevalg. Konsekvensen er en værdirelativisme, hvor alt instrumentaliseres i forhold til målet, der styres efter. Og ''man'' henviser i denne sammenhæng til ledende embedsmænd og visse politikertyper; men også markarbejdere kan finde det nemt at blive tilhængere af etikken.

Handlingerne selv kommer altid i anden række: *Det er følgerne af handlinger*, der skal fortælle, hvad den rigtige handling er. Problemet er, at det etiske og moralske indhold i indsatskravene netop ikke er gjort klart. Derfor beskytter man heller ikke enkeltpersoner mod ''overgreb'' eller grupper af ansatte mod tilsidesættelse af deres viden og faglighed. Der er ikke sat faste normer op, som kunne korrigere de rationelle handlevalg for en konsekvensetiker.

Som offentlig ansat har man delegerede magtbeføjelser, der kan bruges til at bestemme over andres liv og velfærd i relationer og situationer. Det er på myndighedernes vegne, at man handler ved at forvalte krav, belønne eller straffe, skabe forventninger og konkretisere perspektiver. Kort sagt bestemmer man over og fordeler økonomiske goder (Easton 1965, Rawls 2005) og kan udøve samtalemagt. Frontmedarbejdere må være bevidste herom. Værdilæren for konsekvensetikken siger, at det er summen af effekter, der er målestokken. Borgerne bliver stærkt påvirket af samspillet med frontmedarbejderne, men her er værdilæren ikke flersporet eller flerperspektivistisk. Mål bliver foreskrevet ovenfra; men hvis ansatte ikke kan se formålet med praksisvirket, giver det problemer. Professionsnormer og etik spiller så imod hinanden. Institutionsvirket er ikke en performancemekanisme, der hele tiden kan ''optimeres'', vil vi hævde, om end det er en grundtanke i NPM og dennes værdilære.

Praksis, magtudøvelse, bør forudsætte etisk reflektionsformåen. Hvis en ansat ikke har tilstrækkelig fagkundskab, viden og færdigheder

eller mangler sociale kompetencer til et fornuftigt samspil, har vedkommende næppe baggrund for at håndtere magten korrekt eller hensigtsmæssigt. Den formelle uddannelsesbaggrund for (fag)professionelle skulle indprente en sådan forståelse, og fagfællesskaber burde følge op herpå. Sådan går det bare ikke altid. Nogle stiller sig tilfreds med leverandørkurser eller anden korttidsuddannelse. Sidemandsoplæring ses også, f.eks. i jobcentrene. Det kan give etisk blindhed, hvis ansattes kendskab til lovgivning, tilbud og service alene stammer herfra. Er den mangelfuld, opstår der let problemer (Baadsgaard m.fl. 2014). Kundskab om institution og samspil handler både om at kunne se sig selv i den organisatoriske kontekst og om at kunne håndtere krav, hjælp og samspil fornuftigt. Stærkt pres for at nå resultatmål i kontrakter uden større hensyntagen til borgeres specielle situationer og problemer, fører nemt til, at der kræves konforme holdninger og handlinger hos borgerne. Ikke kun fra politisk side. Også forebyggelsesarbejde i skoler, i ældreplejen og fra sundhedsplejersker er præget af stereotypificering og skråsikker behandling af borgerne (Harrits og Møller 2016). Det forstærker problemerne fra konsekvensetikken og giver praksis uden læring.

I dag falder forståelse af mål og formål ikke sjældent fra hinanden. Konsekvensetikken står ofte i et spændingsforhold til (2) *pligtetikken*, som betegner den fornuftige, ansvarlige og fælles professionelle handling i praksisfeltet. Her er det handlingens indhold, der er afgørende, og handlingerne selv skal være forpligtende. I denne etik skal fagprofessionelle skoling få sit praksisnedslag, og den skal bruges i det empatiske arbejde med borgerne, så faglige valg, gode motiver og etisk dømmekraft kan forenes (Hjort 2012). Professionsetik har altid et betydeligt islæt af pligtetik, og derfor kan de slås sammen her. Det er det primære korrektiv til vilkårlighed og mangel på evne til at håndtere samtalemagt. Professionalisme er at være skolet og skikket til at kunne håndtere situationer, samspil og magtudøvelse på en måde, så betingelser og muligheder afbalanceres. Man kan også sige, at det skal ske på måder, som giver samspillet kvalitet.

Professionelle etikker er også fagspecifikke. Vi har derfor medicinsk etik (Jensen og Christiansen 2017), sygeplejefaglig etik (Birkler 2006, 2009, Stryhn 2007), pædagogisk etik (Mach-Zagel og Nøhr 2007), etik for socialt arbejde (Henriksen og Vetlesen 2001, Lingås 1999, Beckett and Maynard 2005, Banks 2008), etik for politifolk (Diderichsen 2015) osv. Etikske koder og lærebøger florerer. Nye etik-tidsskrifter skyder op, og vi får etiske råd, komiteer, kodekser og lærebøger. Etikken er

profilerende og generaliserende. Om kodekserne så også er forpligtende i hverdagen, er et andet spørgsmål. Dualitet mellem norm og virkelighed er velkendt.

Det er pligten, der skal ''kalde''. Derved sættes regler op for at få valgt den rigtige handling. De påbudte handlinger er ofte at sætte lig med professionsetiske regler, men der er ikke altid sammenfald. Det kan også blive tom retorik, hvis aktører ikke får mere konkret hjælp til at vælge handling. Hvilke regler og handlinger, som er en pligt, er det centrale at få afklaret. Her er der brug for hjælp fra teorien om, hvad der gør handlinger relevante og rigtige på bestemte politikfelter, i bestemte relationer og i bestemte situationer. Sådanne standarder må hentes fra samfunds- og politikteorier, professionsregler, fra organiserede fællesskaber og fra fælles læring. De veksler altså med område og politikopgaver.

I litteraturen går spændvidden så fra individ- til strukturorienterede begrundelser. Der er nogle teoretikere, der hæfter etik til træk hos den enkelte person som afgørende for de gode handlinger. Løgstrups etiske fordring er et eksempel herpå (Løgstrup 1991/1956). Det individuelle ansvar bliver da til et moralsk imperativ. I anglo-amerikansk regi betones individualisering gerne. Andre betoner fælles, kollektive eller kategoriske imperativer, dvs. fælles krav om at respektere alle andre og ikke krænke menneskelig værdighed i samspil. Specialiseret kundskab og færdigheder gør en forskel. Der skal også registreres en forskel mellem behandling af etik som nødvendighed (det, der bør fokuseres på og arbejdes med) og som omstændighed (det, der gøres i praksis). Den teoretiske skoling angår etik i noget – altså begreberne om etik – mens grebet i praksis angår etik *ud* fra noget. Det er som redskab i praksisfeltet, etikken giver standarder.

Fagprofessionelle kan misbruge magten, og det må ledelsen have blik for og gribe ind, hvis det skulle ske. Michael Lipsky har i sine ''street-level bureaucracy''-skifter haft klar opmærksomhed omkring dette. Så hvis man vil 'bevare nye professioner nye', altså fastholde et højt professionelt niveau, er det nødvendigt, at de professionelle er optaget af at holde professionsetiske standarder i hævd, at ledelsen er optaget af at realisere organisationens egentlige mål, samt at brugerne har adgang til at sige til og fra (Lipsky 1980).

Vi vil betone *velfærdsstatens etiske grundlag* som basis for pligtetiske hensyn. Statsborgerne har krav på disse overordnede hensyn (Rothstein 1998, Dalsgaard og Jørgensen 2010), nemlig at de offentliges ansatte

– behandler alle med lige omtanke og respekt, og
– respekterer alle livsprojekter og sikrer, at borgerne får ressourcer og hjælp, så de selv kan træffe informerede beslutninger og prioritere over deres eget liv.

Ingen særbehandling eller diskrimination må tolereres. Det er et første princip. Der må heller ikke sterotypificeres af offentlig ansatte. Der skal være saglighed, upartiskhed og lighed bag alle former for sagsbehandlinger og servicer – inden for lovens grænser. Og for det andet skal der ske en adækvat behovsdækning for dem, der skal have hjælp af det offentlige. Det er kollektive goder, der skal sikres, ved, at folk kan føle sig trygge i forhold til de tildragelser, de kommer ud for over et livsforløb. Basale rettigheder og forvaltningsmæssige procesnormer skal sikre det.

Som sagsbehandler skal man kunne begrunde og forklare ikke bare regler, men også hensigten med dem, og hvordan de kan vejlede i konkrete sammenhænge. Frontmedarbejderen må kunne sikre sig mulighed for at være rationel hjælper, dvs. kunne give velbegrundede råd og afgørelser. Det er krævende. Her må den fagprofessionelle være så stærk, at man både mestrer fagudtryk og borgerens sprog. Samtalen skal bringes på en fælles nævner som forudsætning for en velbegrundet og informeret samtale, hvor borgeren gives tid til at tænke sig om og vælge selv.

Både pligtetikken og den dydsetik, som nu skal omtales, kan være vigtige korrektiver til konsekvensetikken, og netop fordi den sidste i forlængelse af NPM er blevet så dominerende og usurperende på andre etikker. Det er kombinationen af de øvrige etikker, der definerer et moderne dannelsesideal, som kan hjælpe den enkelte til at føle og se, at vedkommende er ''del af noget større'', som det hedder i fodboldlandsholdets slogan.

Den tredje form for etik, (3) *dydsetikken*, adresserer spørgsmålet om, hvilke færdigheder og kompetencer, der skal sættes i højsædet og opøves. ''Dyd'' er således ikke noget personligt rettet – vil vi mene – men spørgsmål om at *due* til noget, due til samspil i formelle eller uformelle former, og netop at kunne gøre det i kraft af ansattes uddannelse, socialisering, læring og evner til at afveje konkret. Der er tendenser i tiden til at indskrænke dydsetikken til selvdisciplin, pligtopfyldelse, flid og andre personlighedstræk, der næsten ligner børneopdragelsesprincipper fra 1940´erne og 1950´erne: ro, renlighed og regelmæssighed. Men det er forkert. Da individualiseres igen, hvor der skal kollektiviseres.

Det er gennem kollektivt opøvede færdigheder, rutiner og dyder, at der kan lægges afstand til belastende træk som skråsikkerhed, passivitet, overfladiskhed, intolerance osv. Skråsikkerhed er faktisk noget af det mest forkerte at praktisere, for så duer man sjældent til at få praksis gjort fornuftig. Det indebærer f.eks., at en skolelærer ikke kan påberåbe sig ubegrænset metodefrihed, for så er vedkommende ikke bundet til og styret af standarder eller kollektiv kritik. Det er fælles standarder, der skal røgtes. Samvittighedsfuldt og ''dydigt''. Det er fælles dannelse, der er på spil.

Dydsetikken knytter nok magt tættere til personen, hvor det drejer sig om færdigheder til at magte og mestre samspil og opgaver i service- og forvaltningsarbejdet. Her sættes dømmekraften, ærligheden og karakterstyrken på prøve. Hver enkelt sagsbehandlers evne til at træffe rigtige valg og forhandle løsninger er udfordret. Derfor gælder det om at have fået opøvet evner til at kunne tackle bestemte typer af opgaver og personsamspil, altså både relationer og situationer. Med det følger muligheden for at udøve magt over andre. Og de forpligter. Individuelt og kollektivt. Færdighederne repræsenterer også evner til at udvikle sig selv som fagprofessionel. Der kan skrues op eller ned for bestemte holdninger og talehandlinger i takt med, at man lærer, hvordan andre reagerer, og der kommer bestemte resultater ud af opgavevaretagelsen (Syse 2005). Den praktiske betydning af læring er netop i centrum. Der kaldes ganske enkelt på klogskab. Forudsætninger ligger både i menneske- og gruppesynet og i den faglige dømmekraft. En god vurderingsevne og retfærdighedssans må kobles med faglige ''spidskompetencer'', og det er en kollektiv opgave at få justeret rutiner og forbilleder for arbejdet i praksisfeltet. Individuelle dyder og laster må korrigeres af de fælles normer, rutiner og tillærte kompetencer, som arbejdsfællesskaberne inkarnerer.

Dømmekraften er skrøbelig og ulige fordelt blandt ansatte både mellem og på forskellige politikfelter. Dynamikker, der svækker dømmekraften, er især skråsikkerhed, fejltolkninger, selvbekræftelse og konformitetspres. De må bekæmpes så meget som muligt, hvad enten man er sygeplejerske, skolelærer, sundhedsplejerske, pædagog, politibetjent eller noget helt sjette. Sådanne laster kan gøre ansatte ufølsomme og måske immune over for, hvad borgerne siger og gør, og hvilke livsprojekter, de forfølger; og så kommer der ingen dynamik mellem afsender og modtager af budskaber. Rå magtudøvelse og paternalisme kan træde i stedet. Det er en autentisk og nærværende optræden (Taylor

1991), man må forvente og forlange af ansatte, hvor ærlighed, åbenhed og empati bliver individuelle træk, mens de faglige etikregler retleder de konkrete faglige skøn. Så der forudsættes både tilstedeværelse, viden, færdigheder og dømmekraft.

Men det er heller ikke tilstrækkeligt: Der kaldes på verbale og skriftlige kommunikationsevner. Og det gør der dels, fordi borgerne skal kunne forstå meddelelser og beslutninger, dels fordi det er en sproglig magtform. Kommunikative kompetencer er en nøgle til at gøre sig forståelig, opnå accept og til at meddele systemkrav. Erfaringer indhøstet gennem længere tids virke er vigtig for at opøve en dømmekraft, som er påkrævet for at kunne fungere som frontmedarbejder i praksisfeltet. Man må både kende organisationen, ''spillet'', begreber, lovgivning, samtaleteknik og de borgere, man skal spille sammen med. Praksiserfaringer giver tyngde og soliditet i brugen af samtalemagten. Men det tager lang tid at opøve en sådan dømmekraft. Det er svært for nybegyndere. Uden evner til individuel, fælles og organisatorisk læring går det ikke. Fælles erfaringsopsamlinger kan være med til at mediere i vægtningen mellem dydsetik og professionel etik.

En fjerde etikform er (4) *diskursetikken*: dialogen med borgere og evnen til at skabe forståelse for valg og beslutninger. Sproget er det centrale kommunikationsmiddel, og i mikroprocesserne er der institutionaliseret et samtalerum, der skal udfyldes på unik måde ved hver diskussion i samspil – uagtet tid og sted. Den gensidige meningsudveksling skal føre frem til, hvad der er at forstå som den rette handling og det rette perspektiv i den konkrete situation. I samtalerne må det være sådan, at den fagprofessionelle i udgangspunktet respekterer alle livsprojekter og livsytringer, ønsker og ideer, og at vedkommende forstår at nå afklaringer og enighed gennem interaktionen. Procedurer og metoder for diskussion skal respekteres (Habermas 1981), og man skal være respektfuld over for ligeværd. Det vil ideelt set kunne frigøre fornuft. Ellers misbruger man nemt den mandaterede magt, man har som ansat. Liberale teorier fortæller, at magt kan korrumpere og misbruges, og det må naturligvis undgås. Diskursetik er en kommunikativ rationalitetsform, hvor kravet er, at man tager en anden persons tale alvorlig, er lyttende og empatisk, og at de kollektive samtaler og diskussioner kan føre i retning af de ''rette'' handlinger. Det er igen vigtigt at understrege, at det ikke er individets, men kollektivets selvbestemmelse, der er i centrum. Af fællesskabets vogtere fordres demokratisk procesforståelse og evne til at respektere alle typer af borgere og deres ønsker og ideer.

Uagtet institutionsform gælder, at deltagerne i en samtale både skal forsøge at enes om normer og om idealer for diskussionen. Parterne i samtalen må prøve at komme overens i forhold til konsekvenser af det, som man bliver enige om som beslutninger og fremtidige handlevalg. Det kan synes langt fra hverdagens pres og krav, men det er også et idealt etikmål, som kan forpligte dialogerne. Der skal lægges vægt på procedurer, regler, ydre krav, men også på metoder for at gennemføre samtaler eller forhandlinger. Der skal gerne kunne produceres kollektiv fornuft. Normer hos politiet, i jobcentrene, hos folkeskolelærere eller på sygehuset kan nemt resultere i uheldige handlemåder set i forhold til disse ideale krav.

Grundlaget er *respekt for ligeværd* (Jordan 2014). Borgeren har lige så stor ret til at deltage i moralske debatter, når det vedrører vedkommendes egne livsprojekt, og den ansatte har pligt til at lytte. Man kan ikke bare henvise til lovgivning og regler eller instrukser ovenfra, som det tit gøres under NPM-betingelserne, hvor konsekvensetik så bruges. Der er en række former for magtbrug, som skal undgås i praksisfeltet. ''Sådan er det jo'' – et udtryk hentet fra Margrethe Vestager – vil ikke være respektfuldt: Man skal som ansat kunne bøje sig for det ''bedste'' argument og optræde uegennyttigt i forhold til borgeren, for ellers bliver der aldrig gennemført en reel og fornuftig samtale. Ellers bliver 'projektet' med den enkelte borger ikke oversat til og gjort forståeligt for denne borger. Vedkommende får ikke mulighed for at blive inddraget i forvaltningsprocessen og forene det samfundsmæssige projekt med sit eget, og så nås intet ejerskab til eget livsprojekt. Diskursetikken er altså også at betragte som en vigtig demokratisk etik (Østerud 2003). Det er værd at understrege.

5.2 Fagligt-professionelle dilemmaer

De skiftende situationer og kontekster, som fagprofessionelle opererer i, giver forskellige betingelser for at vogte og udvikle professionalismen. Men den fælles erfaringslære gennem flere årtier har været, at NPM er blevet en fælles ramme, der producerer *dilemmaer* i hverdagen. De sidste er konverteringer af problemer – situationer, hvor der har skullet træffes vanskelige valg – til valg mellem to eller flere lige uvelkomne alternativer. Det giver eksemplificeringer af, hvad der fagprofessionelt konstrueres som etisk relevant – med mulige moralske tab, skyldighedsfølelser, beklagelser eller modreaktioner indblandet (Banks and Williams 2005).

På de forskellige politikområder erfarer frontmedarbejdere sådanne typer af faglige og etiske dilemmaer. Det siger noget om den aktuelle hierarkisering af etikformer i institutionerne. De dilemmaer kan især opdeles i tre forskellige kategorier eller typer. De vedrører dilemmaer i relation til:

a) tildeling og brug af ressourcer,
b) ansattes arbejdsidentitet og etiske standarder og
c) udførelsen af og indholdet i arbejdet.

Det første dilemma er velkendt, *ressourcedilemmaet*, der drejer sig dels om arbejdsmængden og dels – og sammenhørende hermed – om arbejdets indhold. Ressourcespørgsmålet har både en kvantitativ som en kvalitativ side, og de hører sammen – men politiseres ofte mest ud fra den første. Hvor den kvantitative især angår de ansattes oplevelse af et dilemma – beklagelser over, at der ikke er overensstemmelse mellem antallet af sager og den tid, som vedkommende har til rådighed – så drejer den kvalitative del sig om fordelingen mellem administrativt og ''egentligt'' fagligt arbejde, og om medarbejderne føler, at det er den rigtige prioritering mellem de to opgaver i institutionsvirket. NPM-moderniseringerne har fået den sidste del af dilemmaet highlighted langt mere. Det administrative arbejde fylder mere og mere på bekostning af det faglige, den borgervendte praksis samtidig med, at den enkelte frontmedarbejder har fået en større arbejdsbyrde. Det sidste er ikke uden sammenhæng med mangelfulde normeringer og fyringsrunder i det offentlige. Hvis frontmedarbejdere bruger halvdelen eller op mod trefjerdedele af hver arbejdstime på administrativt registreringsarbejde, produceres der problemer for det faglige virke. Bevidsthedsmæssigt og konkret. Og det er administrativ ''overload'', der er en hovedingrediens i kritikken af arbejdsbetingelserne.

Det er ikke kun indadtil, at der opleves problemer. Manglende tid til at tage dialoger med borgerne betyder, at tiden er for knap til den aktive lytning, vejledning og hjælpearbejde. Også med pårørende. Derfor nedprioriteres eller glemmes *diskursetikken*, der som nævnt lever af at skabe forståelse og enighed gennem dialog. Den kommer også i tidsklemme.

Praksisarbejdet er blevet fyldt med administrative registrerings- og indberetningsopgaver. Man skal jo stå til regnskab for andre og give mulighed for gennemsigtighed og sammenligning af resultater.

Det er med til at gøre, at den enkelte frontarbejder kan føle sig stillet overfor et valg mellem enten at anvende en stor del af tiden på det administrative arbejde med de korrekte registreringer af sagen i de forskellige administrative systemer eller at anvende tiden på den relevante sagsbehandling og borgerkontakt. Tiden kunne bruges bedre. Men vælges den fagfaglige prioritering, vil medarbejderen næppe kunne nå at opfylde de administrative forskrifter og dokumentationskrav, og så kan det give problemer i forhold til såvel ledelse som centrale myndigheder – og måske kolleger. Systemkravene og resultatmålene i kontrakter bestemmer efterhånden valgene. Det producerer både dilemmaer og stress. Hvis man som ansat føler, at det bliver vanskeligt at træffe den rigtige beslutning, er et etisk dilemma under opsejling. Nogle kan bruge voice-muligheden, mens andre aktuelt synes at vælge en ''*moralsk tavshed*'' (Bird 1996). Så forvitrer både faglighed, læring og etisk refleksion.

Det ''ikke-faglige'' har fået en uforholdsmæssig stor betydning mange steder. Dilemmaet med ressourcer er således tæt forbundet med de fagprofessionelles arbejdsidentitet og de etiske standarder, de har udviklet og værner om. Det gælder for de fleste af de frontlinjemedarbejdere, at de opfatter sig selv som fagprofessionelle og ikke som administrativt ansatte. Meget administrativt arbejde opfattes som tidsrøvning. Det giver både individuelle og kollektive problemer. Faglighed og arbejdsidentitet føles tilsidesat. *Professions- eller pligtetikken* synes udfordret af systemets konsekvensetik. Det hersker der ikke længere tvivl om (Harrits og Møller 2016, Gleerup 2016). Konsekvensen er blot, at forvaltningsetik, faglig etik og personlig etik mere kommer til at falde fra hinanden. Det er vævet sammen med de øvrige dilemmaer.

Et *fagprofessionelt dilemma* melder sig, når de ansattes professionelle vurdering af en relation eller sag afviger fra de politiske intentioner på området eller de lokalpolitiske mål og vedtagne administrative procedurer. Den ansatte skal her f.eks. vælge mellem egen faglig bedømmelse og organisationens normer, regler og instrukser. De dækker ikke nødvendigvis hinanden. Eksempelvis kan tilbud ikke i tilstrækkelig grad være individuelt tilpasset, eller tilbuddene er mere udtryk for, hvad der er ''på hylderne'', end hvad der faglig set er brug for – bedømt ud fra den professionelle skala. De ansattes pligtetik bliver da udfordret, og kan føles antastet. Eller det kan være folkeskolelæreren, der mener, at metodefriheden bliver afskaffet, hvis der kommer manualer og forskrifter ovenfra. Tests, trivselsmålinger og logbøger er ikke lige populære i lærerkredse.

En tredje form for dilemma er *fagetisk*, som f.eks. kan melde sig omkring behandling og sanktionering af de ''udsatte'' borgere, f.eks. når en af de svage borgere ikke møder op til et indkaldt møde eller foranstaltning på jobcentret. De interne regler og procedurer kan foreskrive, at medarbejderen skal indrapportere udeblivelsen, så der øjeblikkeligt kan iværksættes en sanktion, f.eks. en økonomisk over for kontanthjælpsmodtagere. Heroverfor står medarbejderens egen faglige bedømmelse, der eksempelvis siger, at en økonomisk sanktion ikke vil virke befordrende eller fremme sagen, men derimod kunne forværre situationen eller ødelægge de fremskridt, der allerede er opnået. En sådan forståelse for langsom progression matcher sjældent systemets tankesæt og arbejdsgange. Tilsvarende kan en skolelærer f.eks. tolke behov for særundervisning anderledes, end skoleledelsen gør.

Vurderinger og handlinger ud fra en *dydsetik* kunne diktere andre holdninger og adfærdsmåder. Kommunerne har bl.a. valgt den udbredte sanktionspraksis ud fra et argument om at styrke borgerens retssikkerhed. Ved at minimere det faglige skøn, som kan udøves, stilles borgeren i denne forståelse lige, de behandles ensartet. Tilsyneladende. Institutionernes strategivalg får nemt tilbagevirkningseffekter i form af brudte tillidskæder mellem borgere og sagsbehandlere og måske dårligere dømmekraft hos de sidste. Skråsikkerhed, selvbekræftende opførsel, konformitetspres og fejltolkninger er noget af det, der sætter grænser for en god dømmekraft.

5.3 Politisk fremmedgørelse

NPM har som påpeget ændret på dominansforhold mellem etiktyperne, og det får følger i form af faglige dilemmaer i arbejdet. De perciperes som sådanne. Der kan ikke herske megen tvivl om, at *konsekvensetikken* og de dertil knyttede nytte-betragtninger har taget så meget over i organisationsvirket, at de fleste fagprofessionelle grupper føler, at *den professionelle pligtetik, dyds- og diskursetikken er blevet klemt* unødigt meget. Det giver problemer og kvaler på professionel baggrund. Det er dog ikke alle ansatte, der melder om etiske kvaler, for nogle finder, at arbejdet er blevet lettere. Jo mere manualiseret og ovenfra foreskrevet arbejdet bliver, jo mere betryggelig og mindre fagligt udfordrende bliver hverdagen også, hvis man blot følger konsekvensetikken (Jørgensen et al. 2015). Man kan ikke sige, det er blevet en stærkt udbredt opfattelse, for på hovedstrømmen meldes om professionelle bekymringer over de eti-

ske skred, der er oplevet (Caraker m.fl. 2015, Gleerup 2016). Og moralsk tavshed eller blindhed er ikke svaret. Etikdiskussioner bliver både professionelt og organisatorisk vigtige for udviklingen.

Vi pointerer igen, at etik ikke er et suverænt anliggende for den enkelte ansatte. Det er kollektive hensyn, værdier og bevidstheder, det drejer sig om. Og ledelserne har en lige så stor interesse i etikspørgsmål – også selv om det ikke måtte føles sådan. System- og personaleansvarlige på alle niveauer burde kunne *få lagt et moralsk gulv under aktiviteterne* for at understøtte udviklingen af (fag)professionel ekspertise og bedre kvalitet. Ledelseskvaliteten i institutioner defineres i forhold hertil – også når der skal arbejdes på tværs af grænser.

Resultatopgørelsen fortæller, at det er resultater, ''*performance*'', der er sat *foran formål*, ''*purpose*''. For dem, der er bærer af eller har tilpasset sig NPM-logikken, er hverdagen imidlertid blevet nemmere, for betryggeligheden i ikke selv at skulle tage stilling eller udøve faglige skøn har meldt sig, hvor man kan nøjes med at henvise til regelsæt og lovgivning. ''Sådan er det jo'' er nok blevet en standardreplik flere steder. En del tilpasser sig over tid. Gouvernmentaliseringen tager også til: styringen af selvstyring. Det gælder især dem, der ikke er plaget af stærk faglig identitet.

Skal fagprofessionalismen røgtes, måtte det være en anden sigtelinje og bevægelse, der blev advokeret for: fra "*performance*" til "*purpose*". Her til er der et godt stykke vej – også uanset nye meldinger fra Socialdemokratiet og bred opbakning til kravet om at få mistillid erstattet af tillid internt i det offentlige. Det sidste krav udgår dog ikke fra Finansministeriet!

Kontrol- og mistillidsregimet har bredt sig til alle hjørner af den offentlige sektor. De professionelt udviklede normer og selvstyringsmekanismer er så også af betydning for, hvordan ansatte opfatter trusler og muligheder i NPM-udviklingerne. Negative reaktioner kan nemt føre til, hvad vi indledningsvist kaldte *politisk fremmedgørelse*. Det sker i forhold til politikreformer og deres implementering og i forhold til styringsregimet (Tummers et al. 2013). Her kunne man f.eks. henvise til folkeskolelærerne og deres forhold til dele af folkeskolereformen i forlængelse af OK-13-erfaringerne og de seneste års implementering af skolereformen. Det gælder også sygeplejerskers distante forhold til ydelses- og produktivitetskravene og evidensbaseret sundhedspolitik, hvor pindetælleri og anden bureaukratisme er øget betragteligt (Gleerup 2016). Terapeutgrupper kan måske siges at have lagt sig mere i en mellemposition mellem afstandtagen og accept af NPM-opskrifter.

Fakta er, at fagprofessionelle føler sig presset. Politisk fremmedgørelse betegner situationer, hvor ansatte føler, at opgaver synes ''meningsløse'', og at de mangler hjælp fra anden side til at klare opgaverne. Ad den vej kommer der også nemt følelse af magtesløshed hos den enkelte og i gruppen. Ud over meningsløshed og magtesløshed kan normløshed og følelse af social isolation måske også udvikles, men meningsløshed og magtesløshed er nok de mest udbredte elementer. Dermed bliver professionelle standarder og normer i processerne udfordret, og så fremprovokeres nogle af de ovennævnte problemer.

Magtesløshed opstår, når en person eller gruppe føler, at de mangler kontrol over begivenheder i deres arbejdsliv. Det er situationer, hvor ansatte oplever at være sat uden for indflydelse på, hvordan politik omsættes til praksis. Ledelsen er ikke til at få i tale, og andre føles som de reelle magthavere. Uden kontrol bliver oplevelsen af arbejdet og arbejdsmiljøet negativ. Godt arbejdsmiljø betyder nu allermest for lønmodtagerne (Caraker m.fl. 2015), og det er der udbredte bekymringer omkring. NPM har bidraget til at skabe en følelse af afmagt ved managementgørelse og trusler om markedsgørelse af offentlig serviceproduktion og ved stærk ledelsesstyring, også nogle gange forklædt som ''værdibaseret ledelse''. De brugte ''værktøjer'' og manualer opfattes bredt som systemets magtudøvelse over fagets udøvere.

Meningsløshed opstår til forskel herfra, hvis ansatte får en følelse af ikke at forstå, hvordan egen indsats hænger sammen med en organisations virke, altså de højere mål, som skulle styre arbejdet. Det fører hurtigt til demotivering (Kirkpatrick et al. 2005). Alle organisationer har motiverede og kvalificerede medarbejdere som væsentligste aktiv. I den offentlige sektor med de arbejdskraftintensive processer og meget affektarbejde, gælder dette udsagn endnu mere. Anerkendelse og respekt er ganske enkelt en forudsætning for positiv motivation. Det modvirker NPM´s mistillidsregime utvivlsomt.

Det forholder sig også sådan, at fagprofessionelle har en særlig motivation for at arbejde i det offentlige – en særlig ''*public sector motivation*''[17] – og de forbinder deres praksis med samfundsmæssige sammenhænge og formål uden for dem selv (Perry et al. 2010, Anderfuhren-Biget and Varone 2010, Andersen m.fl. 2013, Pedersen og 2014). *Indre motivation* og også elementer af *altruisme* er fundamentet for meget af arbejdet

17 Denne ''Public Sector Motivation'' er empirisk dokumenteret kraftigt gennem de senere år – se f.eks. J. L. Perry et al. (2010), Anderfuhren-Biget and Varone (2010) og Andersen m.fl. (2013) for international og dansk forskning.

i det offentlige – ikke ydre motivation. Derfor kan et NPM-instrument som materielle incitamenter som f.eks. resultatløn få decideret negative effekter på arbejdsmotivation. Nedbrydes public sector motivation, tager meningsløshed let over som følelse, og det bliver kontraproduktivt. Situationer, hvor ansatte er uenige i politikker, regler og reguleringer, er dog ikke nødvendigvis lig med politisk fremmedgørelse, produceret af NPM med dets syv komponenter. Det er især brugen af standardiseringer og performance-målinger – output-orienteringen – der er en hovedkilde til irritation for mange ansatte. De kan bidrage til at skabe politisk fremmedgørelse og demotivering.

Det er her især Christoffer Hoods 3., 4. og 6. komponent, der indfanger disse problemer. Synlighed og sammenlignelighed er bestemt ikke illegitime krav, men operationerne kan også udvikle sig til benchmarking- og ''hitliste''-hysteri og bruges negativt i næste års budgetproces. Resultatmålinger og ressourcetildelinger er blevet knyttet tæt sammen, og så forholder man sig som aktør strategisk til opgørelserne. Til sidst koncentrerer man sig alene om det, man bliver målt på – ikke til det, behovene tilsiger set ud fra et fagprofessionelt synspunkt (Public Management Review 2014). Måleeuforien fører til *målforskydning* i arbejdet, og det bliver nemt til *perverse effekter*.

Mange NPM-styringer og målingsøvelser ser ikke meningsfulde ud i ansattes bevidsthed, og megen tid og energi føles at blive anvendt på god afstand af de professionelle kerneydelser. Forståelse af kerneopgaverne i det offentlige fordufter ligeledes. Meningsløshed hører ikke hjemme i et (fag)professionelt univers. Heri ligger en god del af forklaringen på, hvorfor NPM-tiltag så ofte mødes med udbredt skepsis eller modstand. Påtvungne aktiviteter kan producere magtesløshed, som kan brede sig i gruppen eller grupperne, hvis der ikke genvindes kontrol over, hvordan praksis skal udføres i samspil med borgerne.

Opfattede problemer er reelle problemer – uagtet hvilke drivkræfter, der har produceret dem, og hvor store, de reelt måtte være. De perciperede problemer tæller – og de er mange og omfattende. Der skal løbes stærkere. Arbejdsmiljøet forringes. Og god ledelse og anerkendelse skorter det gevaldigt på ifølge de offentlig ansatte. Til det er dog at sige, at en selvpåtaget offerrolle ikke kan bruges til noget, hvis situationen og moderniseringerne skal ændres.

6. NPM, andre faktorer og behovet for fagprofessionel fornyelse

Selv om NPM har været forvaltningsgrundlaget længe i det offentlige, er det ikke alle ændringer, der kan føres tilbage til NPM-tiltag, som det ofte gøres i fagprofessionelle kredse. Andre faktorer er også på spil. Der er politisk-ideologisk begrundede ønsker om forandringer, nedskæringer, ændrede økonomivilkår og reguleringer. Selv om nogle af disse kommer i forlængelse af mediehistorier om svigt og krav fra mere og mere krævende borgere og patientgrupper, så er andre mere idemæssigt eller politisk-ideologisk begrundede. Til de sidste hører krav om nedskæringer i det offentlige. Ønske om prioritering af medicin frem for personale på sygehusene er et andet politisk udtrykt ønske. Teknologiudviklinger kan også stille krav til omorganiseringer, der ikke nødvendigvis udspringer af NPM.

En hel del af de pres og dilemmaer, som de ansatte oplever, har dog rod i de *politikreformer*, der er lavet gennem de senere år, hvor neo-liberale politiske vinde har blæst over landet. Og reformer skal implementeres af ansatte, selv om disse kan føle sig på distance af meningen med politikken. Det er imidlertid et grundvilkår i et repræsentativt demokratisystem, at de ansatte loyalt skal forsøge at omsætte lovgiverintentioner og ledelsesinstruktioner i praksis. Men de har naturligvis også hensyn at tage til deres faglige viden i situationer, hvor borgere skal hjælpes, så man imødekommer deres behov. Det er her, den enkeltes diskretion skal bruges. Der bliver dog let tale om mere end krydspres og rollekonflikter, for perciperede faglige og etiske dilemmaer kan tårne sig op.

Krav om ''samskabelse'' med borgeren og selektivitet i indsatser kan vække uvilje eller modstand hos grupper af ansatte, såfremt de ser det som forsøg på at ''stække'' deres professionelle autonomi eller at få privatiseret virket med jobtab til følge. Det frygter social- og sundhedspersonalet f.eks. Men det kan godt være selve begrundelsen for tiltag. Har man ikke lyst til at følge nye politiske ideer og styringssignaler, bliver det eventuelt vendt mod det organisations- og forvaltningssystem, som frontmedarbejderen opererer i.

For affektivt arbejde gælder, at dem, der har borgerkontakten, også ved, hvor afgørende deres handlinger og ikke-handlinger er for folks liv og en lige eller ulige behandling af medborgere (Maynard-Moody and Musheno 2012). Når ansatte bliver utilfredse med krav ovenfra, så rettes kritikken hurtigt mod systemet. Da sondres der næppe mellem politikønsker og NPM-regimet, der sigter mod ''putting a fix on peop-

le'', hvorved det kan blive svært at adressere kritik og vinde ejerskab til hverdagens opgaver tilbage. Hvis ansatte ikke har mere end minimal identifikation med politikken, så vil de reelt kunne blokere for at realisere politikken (May og Winter 2007), og demokratiet får da et ''sort hul''. Det vil negativt farve forholdet mellem borgere og fagprofessionelle – og i sidste instans true legitimiteten af politikken (Bekkers et al. 2007). Så giver det både politiske og administrative problemer. Alligevel er modimplementering fra neden et velkendt fænomen. Der behøver ikke at blive tale om ''guerilla''-krig i institutionerne (O´Leary 2010), men selvstændige handlevalg fra de ansatte kan bremse eller blokere politiske intentioner. Informelle praksisser kan føre politikken i nye retninger, og så kommer der divergens (Gofen 2013).

Handlevalg kan være enten rationelt, professionelt eller etisk begrundede. Ansatte må vise loyalitet over for arbejdsgiver og arbejdsplads. Det er dog ikke det samme som at sige, at ansatte skal være overloyale. Medarbejdere bøjer, ignorerer eller bryder også regler for at sikre borgerne retfærdighed og behovsdækning. Det er kollektive valg, og de kan få professionel legitimitet. Men ikke politisk. Mere og dybere faglighed er dog en af vejene ud af denne potentielle fælde.

De kritiserede forhold kan tilskrives forskellige årsager. Den første position er, at det alene er *økonomismen*, der er indeholdt i politikreformer med NPM-fundament – altså effektivitets- og efficiens-kriterierne – som provokerer de fagprofessionelle. De sidste er orienteret mere mod retsstats- og velfærdsstatsværdier, men de organisatoriske værdier går i en helt anden retning. De ansatte professions- og velfærdsværdier trædes let under fode i det nye regime, og evidens og måle-euforien kan således ses som ''fremmedlegemer'', negative elementer, i virket. En sådan årsagsudredning giver NPM central forklaringskraft.

En anden forklaring kunne være, at også *andre sociale og teknologiske faktorer* har spillet stærkt ind, som f.eks. øget vidensniveau hos samfundsmedlemmerne, nye teknologiske muligheder, der prøves af i institutionerne, ny bio-medicinsk viden eller mediernes øgede betydning for politisering af enkeltsager og fastsættelse af dagsordenen (Kirkpatrich et al. 2005, Noordegraaf and Steijn 2013). Eksempler kunne nærmere bestemt være: mere krævende borgere og patientforeninger og udrednings- og behandlingsgarantier, eller at digitalisering og andre teknologiske forandringer er med til at skabe arbejdspladsforandringer. De fører kontinuerligt offentligt arbejde ind i fornyelsesspor. Omverdenen, borgere, virksomheder og institutioner, stiller ligeledes nye krav. En af

de vigtige andre trender er lysten til at granske og vurdere det (fag) professionelle arbejde, f.eks. ud fra kvalitets- og retssikkerhedsvinkler. Sådanne andre trender lever dog i skyggen af NPM, men de må også gives forklaringsvægt.

Der er således forhold uden for NPM, som virker ind på praksis i institutionerne. Dermed kaldes på en mere kompleks forståelse af de fagprofessionelles aktuelle pres og problemer med at identificere sig med politik- og organisationsmål. NPM kan således ikke gøres eneansvarlig for alle oplevede problemer hos grupper af offentlig ansatte. Når det alligevel sker, ligger det nok i, at NPM har fået symbolværdi for næsten alle oplevede fortrædeligheder i hverdagen hos de fagprofessionelle. Så udvikles der let politisk fremmedgørelse.

Der er mellemregninger fra tilskrevne årsager til virkninger. Pres bliver ikke automatisk til byrder. Meget afhænger også af, hvordan de ansatte selv viser evner og vilje til at handle i forhold til pres og reformkrav. Den faglige professionalisme må læses ind i en ny hybrid form for professionalisme, som er tilpasset de organisatoriske forhold på virkefelterne. Passivitet og offerrolle er den mest ufrugtbare stillingstagen. Da loyaliteter, fælles styrke og udsyn varierer, bliver de fagprofessionelle svar også nemt forskellige. Flere fælles udspil og professionelle ''indspark'' kunne være velanbragte, hvis udviklingen skal ændres. Og her bliver politikerne vigtige diskussions- og potentielle alliancepartnere.

I hverdagen erfarer offentlig ansatte øget bureaukratisering og manualisering. Lederne er sat under øget professionalisering. Strategierne ligger pænt i forlængelse af hinanden i NPM-regimet, og det er, hvad der erfares på ''gulvniveau''. Der er sat en modsætning op mellem organisatoriske krav til de fagprofessionelle og de sidstes egne definitioner af professionalisme (Evetts 2011, Brodkin and Marston 2013, Jørgensen et al. 2015). Der er vokset et stort behov op for at give mening og forståelse til de ansatte af ændringer og til at lade disse forstå, at de enkelte gruppers ''kerneydelser'' ikke er det samme som kerneopgaverne. De sidste er også en opgave at løfte sammen, på tværs af siloer, grupper, fagligheder, organisationer og sektorer. Faglige organisationer værner stærkt om jobområder og kontrol med uddannelse og regulering, men de bliver nødt til at forholde sig stærkere til grænseoverskridende samarbejde fremover.

Reaktionsmønstrene er ikke ens hos de ansatte og deres organisationer. Men i stedet for at tro, at man vil kunne komme af med NPM og managementstyringen for at *geninstallere* den faglige professiona-

lisme, man engang ''kendte'', kunne det være nok så fornuftigt, at de fagprofessionelle valgte at bidrage til at *omdanne og udvikle* en offentlig og dyb professionalisme. Sigtet må være klart: ikke restaurering af et gammelt ideal, men nyudvikling af fagprofessionalismen i nye moderniseringer. Professionalisme skal konstrueres i processerne, og det må ske med *stærkere evner til at vælge i virket, til at prioritere, kommunikere, advokere, lære og samarbejde.* Ændringer af arbejdsmåder og arbejdsbyrder skal kunne gå hånd i hånd med besindelse på professionelle værdier og autonomihensyn (Bezes et al. 2012, Noordegraf and Steijn 2013). Det er en kollektiv opgave at påvirke omorganiseringer og omstruktureringer, så der kan åbnes nye muligheder for de ansatte. Ledelser og grupper af ansatte har fælles opgave i at få klargjort kerneopgaver og kvalitetsudviklet servicearbejdet. Det kræver videre, at de fagprofessionelle og deres organisationer evner at lære af erfaringer og har nye og innovative ideer til, hvordan man kan udvikle arbejdsgange og behandlingsmåder og overbevise andre herom. Det fordrer ydermere en *organisatorisk ramme* til at fremføre og forhandle krav, og det kræver, at ledelsen forstår at give de ansatte rammer og frihedsgrader til at fungere som professionelle.

Autorisation, autonomi og autenticitet er sigtelinjerne for fagprofessionelle, hvis professionelle projekter går på at få ønsker og hensyn institutionaliseret (Suddaby and Viale 2011). Flere strategier kan så forfølges i det institutionelle landskab. Såfremt NPM´s snævre effektivitets- og efficiensfokus ikke skal reproduceres, og samarbejde om fornyelse af den offentlige sektor gøres mulig, fordrer det også et fælles sprog at formulere ønsker og krav i. Opgaven er at få formuleret og kommunikeret alternativer på måder, så etiske problemer reduceres og identitetsprojekter hos de ansatte styrkes samtidigt med, at kvaliteten af opgaveudførelsen forbedres for borgerne. Der er lige så meget brug for en *ny fortælling om fag og fagforening*, som der er brug for en *ny måde at arbejde både dybt fagligt og på tværs af grænser* i den offentlige sektor. Nogle faggrupper har fået svært ved at forstå og verbalisere deres egen faglighed, og det er meget uheldigt – ikke kun for dem selv, men også for arbejdet og samarbejdet i det offentlige for borgerne. Horisontalt og vertikalt. Nye moderniseringsreformer og en selvtillidsreform for de fagprofessionelle måtte gerne gå hånd i hånd. Heller ikke det sker uden om etiske diskussioner og fælles erfaringslære.

Ideale fordringer skal sættes op og læringen øges. Hvis professionalisme skal styrkes, kaldes på kapabiliteter til at påvirke udviklingen

af den offentlige sektors værdier og politikker og evner til at artikulere og forfølge fagligt fastlagte standarder – hinsides standardiseringer og manualiseringer. Dermed skal kvaliteten af det arbejde, der udføres for fællesskabet, igen kunne sættes i centrum – og det skal også være via en hybrid professionsforståelse og en etisk selvbesindelse hos de fagpersoner, hvis fælles organisatoriske ramme ellers er defineret ved eksklusioner af andre.

Litteratur

Abbott, A. (1998): "Professionalism and the future of librarianship", in *Library Trends*, 46, 3, pp. 430-443.

Alm, Kristian (2012): *Yrkesetikk – Udfordringer for næringsliv og finans*, Universitetsforlaget, Oslo.

Anderfuhren-Biget, S. and Varone, F. (2010): "Motivating employees of the public sector: Does public sector motivation matter?", pp. 213-246 in *International Public Management Journal*, vol. 13, no. 3.

Andersen, L.B. m.fl. (2013): "Public values and public service motivation: Conceptual and empirical relationships", pp. 292-311 in *The American Review of Public Administration*, vol. 43.

Aadland, Einer (2013): *Etik – dilemma og valg*, 1. udg., 11. oplag, Dansk Psykologisk Forlag, København

Banks, Sarah (2008): "Critical Commentary: Social Work Ethics", pp. 1238-1249 in *British Journal of Social Work*, vol. 38.

Banks, S. and Nøhr, K. (2003): *Teaching Practical Ethics for the Social Professions*, FESET, Copenhagen.

Banks, S. and Williams, R. (2005): "Accounting for Ethical Difficulties in Social Welfare Work: Issues, Problems and Dilemmas", pp. 1005-1022 in *British Journal of Social Work*, vol. 35.

Beckett, C. and Maynard, A. (2005): *Values and Ethics in Social Work: An Introduction*, Sage, London.

Bekkers et al. (2007): Governance and the Democratic Deficit: Assessing the legitimacy of governance practices, Ashgate, Aldershot.

Bezes, P. et al. (2012): "New public management and professionals in the public sector. What new patterns beyond opposition?", pp. e1-e52 in *Sociologie du travail*, vol. 54.

Birkler, Jacob (2009): *Etisk håndværk*, Munksgaard, København.

Birkler, Jacob (2006): *Etik i sundhedsvæsenet*, Munksgaard, København.

Blomgren, Maria (2003): "Ordering a Profession: Swedish nurses en-

counter New Public Management Reforms", pp. 45-71 in *Financial Accountability and Management*, vol. 19, no. 1.

Brinkmann, Svend (2016): *Ståsteder – 20 gamle ideer til en ny verden*, Gyldendal Business, København.

Brinkmann, Svend (2014): *Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang*, Gyldendal, København.

Brodkin, E.Z. and Marston, D. (eds.) (2013): Work and the Welfare State – Street-level organizations and workfare politics, Georgetown University Press, New York.

Busch, Tor et al.: Modernisering af offentlig sektor, Universitetsforlaget, Oslo, 2007.

Baadsgaard, K., Jørgensen, H., Nørup, I & Olesen, S.P.: (2014): *Beskæftigelsesfaglighed*, Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Caraker, E. m.fl. (2015): *Fællesskabet før forskellene*, Hovedrapport, LO og FTF, København.

Caraker, E. m.fl. (2014): *Fællesskab før forskelle – Sammenfatningsrapport*, LO og FTF, København, december 2014.

Caraker, E. m.fl. (2012): *Medhør uden medbestemmelse?*, FTF, København.

Christensen, J.G., Ibsen, M. og Christiansen, P.M. (2011): *Politik og forvaltning*, 3. udg., Hans Reitzels Forlag, København.

Christensen, T. & Lægreid, P. (eds.)(2011): *The Ashgate Research Companion to the New Public Management*, Ashgate, Aldershot.

Christensen, T. & Lægreid, P. (eds.) (2001): *New Public Management – The transformation of ideas and practice*, Ashgate, Aldershot.

Conell, R. et al. (2007): "Neoliberalism, New Public Management and the human service provisions", pp. 331-338 in *Journal of Sociology*, vol. 45, no. 4.

Dalsgaard, Lene (2013): "Fagprofessionelle i nyere forvaltningslitteratur", pp. 40-57 i *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 90.årg., nr. 1.

Dalsgaard, L. og Jørgensen, H. (2016): ''New Public Management og sygeplejersker – plager og potentialer'', pp. 43-62 i Janne Gleerup (red.): *Bladet fra munden – mod og vilje til et godt arbejdsliv*, Dansk Sygeplejeråd, København.

Dalsgaard, L. og Jørgensen, H. (2010): *Kvaliteten der blev væk – Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*, Frydenlund, København.

Dich, Jørgen (1971): *Den herskende klasse*, Gyldendal, København.

Diderichsen, Adam (2015): *Etik for politifolk*, Samfundslitteratur, København.

Easterby-Smith, M. (1997): "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", pp. 1085-1113 in *Human Relations*, vol. 50, no.9.

Easton, David (1965): *A Framework for Political Analysis*, Prentice-Hall, New Yersey.

Ejersbo, N. og Greve, C. (2014): *Moderniseringen af den offentlige sektor*, 3. udg., Akademisk Forlag, København.

Evetts, Julia (2011): "A new professionalism? Challenges and opportunities", pp. 406-422 in *Current Sociology*, vol. 59, no. 4.

Garsten, C., Rothstein B. og Svallfors, S. (2015): *Makt udan mandat: de policyprofessionella i svensk politik,* Dialogos Förlag, Stockholm.

Gleerup, Janne (red.): *Bladet fra munden – mod og vilje til et godt arbejdsliv*, Dansk Sygeplejeråd, København.

Gofen, Anat (2013): "Mind the Gap: Dimensions and Influence of Street-Level Divergence", pp. 473-493 in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 24.

Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikative handels, I-II*, Suhrkamp, Frankfurt.

Handler, Joel (1986): *The condition of discretion: Autonomy, community, bureaucracy*, Russell Sage, New York.

Harrits, G.S. og Møller, M.Ø. (2016): *Forebyggelse og bekymring i professionel praksis*, Hans Reitzels Forlag, København.

Haslebo, G. og Haslebo, M.L. (2007): *Etik i organisationer*, Erhvervspsykologiserien, København.

Henrichsen, Carsten (2012): *Offentlig forvaltning – Grundbog i forvaltningslære*, 3. udg., Karnov, København

Henriksen, J. O. og Vetlesen, A. (2001): *Etik i arbete med människor*, Studentlitteratur, Lund.

Hildebrandt, Steen (2015):'' Værktøjssamfundet giver os tunnelsyn'', *Information* 1. april 2015.

Hjort, Katrin (2012): *Det affektive arbejde*, Samfundslitteratur, København.

Hood, Christopher (1998): *The Art of the State*, Claredon Press, Oxford.

Hood, Christopher (1991): "A Public Management for all Seasons?", pp. 3-19 in *Public Administration*, vol. 69.

Hood, Christopher and Dixon, Ruth (2015): *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*, Oxford University Press, Oxford

Jensen. U.J. og Christiansen, K. (red.) (2017): *Medicinsk filosofi – Viden, etik og politik*, Hans Reitzels Forlag, København (under udgivelse).

Jordan, Sara R. (2014): The Innovation Imperative – An Analysis of the ethics of the imperative to innovate in public sector service delivery", pp. 67-89 in *Public Administrative Review*, vol. 16, no. 1.

Bird, Frederik Bruce (1996): *The muted conscience*, Greenwood Publishing Group, Westport, London.

Jørgensen, Henning (red.) (2014): *Arbejdsmarkedsregulering*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.

Jørgensen, H. m.fl. (2016): *Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningsforsøg*, CARMA, Aalborg.

Jørgensen, H. et al. (2015): ''De-Professionalization through mangerialization in labour market policy: lessions from the Danish experience'', pp. 163-182 in Klenk, T. and Pavolini, E. (eds.) (2015): *Restructuring Welfare Goverance – Marketization, Managerialism and Welfare State Professionalism*, Edward Elgar, Aldershot.

Kamp, A. m.fl. (2013): *New Public Management – konsekvenser for arbejdsmiljø og produktivitet*, CAF, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.

Kirkpatrick, I. et al. (2005): *The New Managerialism and Public Service Professions*, Palgrave, London.

Klenk, T. and Pavolini, E. (eds.) (2015): *Restructuring Welfare Governance – Marketization, Managerialism and Welfare State Professionalism*, Edward Elgar, Aldershot.

Kristensen, Tage Søndergård (2013): *Psykisk arbejdsmiljø blandt sygeplejersker*, Dansk Sygeplejeråd, København.

Larson, M.S. (1977): *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, University of California Press.

Lindebaum, D. et al. (2016): "Moral Emotions and Ethics in Organisations: Introduction to the Special Issue", *J. Bus Ethics* (DOI 10.1007/ss10551-016-3301-z).

Lingås, L. (1999): *Etik for social- og sundhedsarbejdere: En grundbog*, Hans Ritzels Forlag, København.

Lipsky, Michael (1980): Street *level bureaucracy – Dilemmas of the individual in public services*, New York, Russell Sage Foundation.

Loyens, K. and Maesschalck, J. (2010): "Towards a Theoretical Framework for Ethical Decision Making of Street-Level Bureaucracy Reconsidered", pp. 66-100 in *Administration and Society*, vol. 42, no. 1.

Lundquist, Lennart (2001): *Medborgardemokratin och eliterna*, Studentlitteratur, Lund.

Mach-Zagel, R. and Nøhr, K. (eds.) (2007): *Etiske dilemmaer I pædagogisk arbejde*, Hans Reitzels Forlag, Købenahvn.

Macdonald, K. (1999): *The Sociology of the Professions,* London, Sage.
Madsen, M. og Bush, C. (2014): *Etik i offentlig ledelse,* Etikos, København.
May, P. & Winter, S. (2007): "Politicians, managers, and street-level bureaucrats: Influences on policy implementation", pp. 453-476 in *Journal of Public Administration Research and Theory*, no. 19.
Maynard-Moody, S. and Musheno, M. (2012): "Social Inequalities and Inequalities in Practice: Street-Level Workers as Agents and Pragmatists", pp. 16-23 in *Public Administration Review*, vol. 72, no. 1.
Molander, A. og Terum, L.I. (red.) (2008): *Profesjonsstudier*, Universitetsforlaget, Oslo.
Moos, L. m. fl. (red.) (2004): *Relationsprofessioner – lærere, pædagoger, sygeplejersker, sundhedsplejersker, socialrådgivere og mellemledere*, DPU, København.
Moynihan, D. P. and Landuyt, N. (2009). How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives, pp. 1097-1105 in *Public Administration Review*, vol.69, no. 6.
Noordegraaf, M. and Steijn, B. (eds.) (2013): *Professionals under Pressure – The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*, Amsterdam University Press, Amsterdam.
Nowak, M. and Birkley, M. (2005): ''Nurses´ voices'', pp. 407-425 in *Australian Bulletin of Labour*, vol. 31, no. 4.
O´Kelly, C. and Dubnick, M.J. (2005): ''Taking tough choices seriously: Public administration and individual moral agency'', pp. 393-414 in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16.
O´Leary, Rosemary (2010): ''Guerilla Employees: Should managers nurture, tolerate, or terminate them?'', pp. 8-19 in *Public Administration Review*, vol. 70.
O´Toole Jr. et al. (2011): *Public Management. Organizations, Governance, and Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
Pedersen, L. H. og Andersen, L. B. (2014): *Styring og motivation i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København.
Pedersen, Ove Kaj (2016): ''Forkælede offentligt ansatte kan undermine-re velfærdsstaten'', i *Politiken* den 30. april 2016.
Perry et al (2010): "Revisiting the motivational basis of public services. Twenty years of research and an agenda for the future", pp. 681-69 in *Public Administration* Review, vol. 70, no. 5.
Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011): *Public Management Reform*, Oxford University Press, Oxford.

Rawls, John (2005): *Retfærdighed som fairness*, Det lille Forlag, København.

Rothstein, Bo (1998): *Just Institutions Matter – The Moral and Political Logic of the Universal Welfare State*, Cambridge University Press, Cambridge.

Sehested, Karen (2002): "How New Public Management reforms challenge the roles of professionals", pp. 1512-1538 in *International Journal of Public Administration,* vol. 25, nr. 12.

Solbrekke, T. D. og Heggen, K. (2009): "Sykepleieansvar – fra profesjonelt moralsk ansvar til teknisk regnskapspligt?", pp. 49-61 i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol. 11, no. 3.

Stegeager, Nikolaj og Laursen, Erik (red.) (2013): *Organisationer i bevægelse. Læring – udvikling – intervention,* Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Stryhn, Helle (2007): *Etik og sygepleje*, Munksgaard, København.

Suddaby, R. and Viale, T. (2011): "Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project", pp. 423-442 in *Current Sociology*, vol. 59, no. 4.

Sundström, Göran (2016): ''Strategisk styrning bortom NPM'', pp. 145-171 i *Statsvetenskaplig Tidskrift*, vol. 11, no. 8.

Swensson, L. and Evetts, J. (eds.) (2010): *Sociology of Professions*, Daidalos, Stockholm.

Syse, Henrik (2005): *Veier til et godt liv. Filosofiske tanker om hverdagslivets etik*k, Aschehoug, Oslo.

Taylor, Charles (1991): *The Ethics of Authenticity*, Harvard University Press, Cambridge.

Willig, Rasmus (2016): *Afvæbnet kritik*, Hans Reitzels Forlag, København.

Østerud, Øyvind (2003): ''Rokkan mot Habermas'', pp. 152-160 i *Nytt Norsk Tidskrift*, vol. 3.

Nikolaj Lunøe

PSYKOPATI OG ORGANISATION – et psykologisk perspektiv

Indledning

En overgang arbejdede jeg som såkaldt ''klinisk'' psykolog i skolevæsenet. Tilfældet ville, at jeg omtrent samtidig blev bedt om at tale med to drenge, hvis opførsel umiddelbart måske kunne synes beslægtet.

Case 1: Blodgummer

Den ene dreng var lige fyldt syv år og gik i første. Hans klasselærer forklarede, at han ganske pludselig kunne finde på at sende en knytnæve i ansigtet på de andre børn. Blodgummer, næseblod, gråd samt tænders gnidsel. Kammeraterne var bange og kunne ikke længere lide ham. Deres forældre var vrede og forlangte handling.

Han stod foran mit kontor, en lille mut fyr, og kikkede ned i gulvet. Man kunne nærmest se, hvad jeg senere blev sikker på: At han opfattede skolen som et ubehageligt, uoverskueligt sted, der var imod ham. Og nu skulle han oven i købet tale med en fremmed mand.

Det var ikke nemt at få en samtale i gang. Ikke kun, men også fordi et psykologkontor på en skole er fuldt af legetøj (beregnet på brug i legeterapi), som distraherede ham. Især havde han svært ved at få øjnene fra et par røde boksehandsker.

Han spurgte (pænt), om han måtte prøve dem? Jeg sagde, at det måtte han gerne. Da han havde fået dem på, virkede det, som om han følte sig lidt bedre tilpas.

Så spurgte han, om han måtte slå på noget? Jeg sagde, at det måtte han gerne. Bordet? Ja. Han bankede et par gange i bordpladen. Så spurgte han, om han også måtte slå på døren? Jeg sagde, at det måtte han gerne. Han buldrede løs – døren gav megen mere lyd fra sig end bordet – og virkede fornøjet. Men stadig prøvende og usikker på, om ikke dette var for godt til at være sandt? Jeg forklarede ham derfor, at den slags ting måtte han gerne gøre her på mit kontor. Men han skulle ikke gøre dem udenfor, for så ville lærerne blive vrede.

Så spurgte jeg, hvorfor han slog de andre børn i klassen? Han forklarede, at det var, fordi de var uartige. Jeg spurgte om han kunne fortælle hvordan og hvornår? Han sagde, at forleden var lærerinden gået ud af klassen og havde forinden sagt, at de skulle være stille, mens hun var væk. Og det havde han også været. Han havde siddet helt stille. Men hans sidekammerat havde snakket og pjattet. Så havde han prøvet at stoppe ham. Alligevel var det *ham* (altså min klient), lærerinden havde skældt ud. Det var uretfærdigt.

Jeg roste ham og sagde, at hvis alle børn var lige så gode som han til at være stille, når lærerinden var ude af klassen, så ville skolen være et vidunderligt sted. Det mente han også.

Så sagde jeg, at jeg syntes, at det ikke var rart, at alle blev så vrede på ham – og at det måske derfor alligevel ville være bedre, hvis han kunne øve sig i ikke at slå? Han mumlede noget. Jeg er ikke sikker på, at han var enig.

Jeg spurgte ham, om han vidste, hvor Obs'en (observationsklassen –sådan nogle havde man dengang) lå? Det vidste han ikke. Jeg foreslog, at vi gik sammen ned i Obs'en og spurgte, om han måtte løbe derhen, hvis han blev vred? I stedet for at slå. Så kunne han lære vejen – og bagefter kunne vi spørge hans lærerinde og klassekammerater, hvad de sagde til det? Det gik han med på.

Jeg regnede ikke med, at han ville kunne holde denne ''aftale'' (som naturligvis mere var et pålæg – men pædagoger og lærere kan bedst lide at kalde deres ordrer for ''aftaler'') i første omgang, og det gjorde han heller ikke. Bli'r man vred, så går naturen over optugtelsen. Men en dag løb han faktisk ud af klassen og hen i Obs'en (muligvis bare fordi han kedede sig) – og så roste vi ham, fordi han havde været så klog.

Parallelt med dette udviklede han en leg, som han gentog (og helst

ville bruge al tiden på), hver gang han besøgte mig på mit kontor: Først stillede han omhyggeligt en hel masse såkaldte ''myresoldater'' (små figurer af plastik, ca. 1½ cm høje) sirligt op på en lang række på bordet. Derefter steg han op på min stol, iført de røde boksehandsker, og knaldede for fuld kraft sidstnævnte ned i myresoldaterne, der gik i stumper og stykker. ''Hej Rudy!'' råbte han hver gang.

Rudy var skolens inspektør. Hans kontor lå lige over for mit. Men jeg opdagede ret hurtigt, at min klient ikke anede, hvem Rudy var. Han genkendte fx ikke Rudy, når vi sammen passerede ham på gangen. ''Rudy'' var bare en autoritetsfigur – et navn på noget af alt det, der er fremmed og ondt.

Når han havde gentaget denne procedure et par gange, trimlede min klient om på gulvet. Han lo, så tårerne trillede – samtidig med, at han blev pæon-rød i hovedet. Jeg tolkede denne kombination som tegn på, at han følte, at han lige havde foretaget sig noget uhyre lyst- og frydefuldt – men også noget, der var meget, meget uartigt, og meget, meget forbudt.

Ergo havde drengen en samvittighed. En indre forbundsfælle for psykologen, som jeg kunne samarbejde med. I løbet af de følgende måneder holdt han helt op med at slå – og gik i stedet over til verbale grovheder. ''Spasser,'' ''luder'' og den slags. Det var et stort fremskridt, syntes jeg selv. Det syntes hans klassekammerater også.

Case 2: Debattøren

Den anden dreng var en lang, rødhåret, beleven fyr. Han hilste venligt og utvungent, da vi mødtes – skænkede endda te for mig, uopfordret, efter vi havde sat os ved mit bord. Denne forekommende og dannede opførsel harmonerede fint med den kendsgerning, at han var næsten fire år ældre end klient nr. 1 (altså ti) og gik i fjerde og var dygtig til dansk og matematik.

Men måske knap så godt, forekom det mig, med den begivenhed, der ifølge hans gymnastiklærer var grunden til, at denne (i samråd med klasselæreren) havde ment, at psykologen nu måtte ind i billedet. Klient nr. 2 havde nemlig været i slagsmål med en anden dreng i omklædningsrummet til gymnastiksalen. Det er måske i sig selv ikke så usædvanligt. Men hvad der hverken huede gymnastiklæreren eller mig, var, at dette slagsmål var endt med, at min nye klient havde siddet ovenpå klassekammeraten og, med et fast tag i hans ører, vedholdende dunket

dennes baghoved ned i flisegulvet. De andre drenge havde ikke kunnet stoppe ham – men fik tilkaldt læreren, som var blevet oprevet og vred.

Klient nr. 2 kom, i modsætning til klient nr. 1, fra et bogligt hjem. Hans konversation var flydende, tangerende det elegante (for alderen). Den anden dreng (ham, hvis hoved han havde dunket) havde længe irriteret ham, forklarede han. En duksetype, hvilket han fandt udfordrende. Sådan nogle måtte jeg da kende? Han beklagede sin handling. Naturligvis. Det var en smutter. Men den anden havde fortjent en lærestreg. Den havde fået, og det havde virket. Nu var han mindre kæphøj.

Jeg havde (og har) ikke andet end mit eget fejlbarlige skøn at bygge på. Men jeg fik ret hurtigt den fornemmelse – som mest byggede på, hvad jeg mente var perception af bestemte kendetegn ved hans ''mikro''-adfærd (ublu øjenkontakt, tonefald, mimik, gestik), kombineret med egen ''past experience'' – at denne klient kunne jeg ikke stole på. Lidt mere præcist udtrykt var min fornemmelse, at han og jeg relativt let ville kunne blive enige om, hvad der er rigtigt og forkert her i verden, og at han på en dyb måde ville føle, at jeg havde ret – så længe han befandt sig på mit kontor. Men så snart han gik ud ad døren, ville han opleve (mente jeg), at der nu forelå en radikalt ny og forandret situation – hvor de ting, som han og jeg havde ''aftalt,'' ikke længere havde gyldighed.

Håndtering af psykopati: Syv regler

I stedet for at iværksætte et terapeutisk-pædagogisk forløb, besluttede jeg derfor at sammenkalde alle min klients lærere til et møde, hvor jeg forelagde et udkast til et kompenserende ditto. Jeg fortalte dem, at drengen efter mit skøn manglede en af de forudsætninger, hvis tilstedeværelse vi ellers stiltiende tager for givet, når vi arbejder med børn (eller for den sags skyld voksne). Jeg beskrev denne forudsætning som evnen til automatisk og ufrivilligt at opleve en *følelse* af, at noget, man har mulighed for at foretage sig (eller måske allerede har gjort), er (eller var) forkert – og understregede, at denne følelse ikke måtte forveksles med fravær af viden (forstået som noget kognitivt, intellektuelt eller rationelt). Jeg foreslog, at de på grundlag af denne antagelse burde arbejde ud fra følgende tommelfinger-regler:

1) *Kompenserende ydre-styring:* Uanset, om de brød sig om det eller ej, var de nødt til at kompensere for drengens manglende evne til at udvikle en konsistent indre-styret selvbegrænsning ved i stedet at iværksætte

og opretholde en ydre sådan. Sagt på godt dansk skulle de med andre ord standse ham, hver eneste gang han var på vej til at lave gale streger, og generelt holde ham i ørerne (evt. også bogstaveligt). Når drengen foretog sig noget, der var forkert, skulle de fx kort sige: ''Det ved du godt, du ikke må. Sæt dig ned og gør sådan-og-sådan.'' De skulle styre ham – også rent fysisk.

2) *Magt-overlegenhed:* Dette skulle gøres på en sådan måde, at han altid fornemmede, at de var stærkere end ham, og at det ville være uklogt af ham at opponere eller sætte sig til modværge. De skulle med andre ord i enhver situation gøre det klart, at de ''havde magten,'' og at han ikke havde den – og aldrig forsøge at behandle drengen som en ''ligeværdig'' samtalepartner e.lign.
3) *Ingen begrundelser:* De skulle aldrig begrunde disse påbud eller tilrettevisninger, eftersom drengens vanskelighed ikke bestod i manglende kendskab til de normer, der gælder for vores daglige omgang med hinanden, og heller ikke i en manglende intellektuel forståelse for deres funktion – men derimod i fraværet af en afgørende indre forudsætning for at kunne omsætte en sådan viden til handling (in casu selvbegrænsing).
4) *Ingen straf:* De skulle altså optræde myndigt, men aldrig skælde ham ud eller på anden måde straffe ham – da han efter mit skøn ikke var i stand til at profitere af straf. Desuden ville de risikere, at han opfattede dette som tegn på svaghed (eller uretfærdighed).
5) *Ingen appel til samvittigheden:* De skulle aldrig forsøge at appellere til hans samvittighed eller ''bedre jeg.'' Dette ville efter min opfattelse være ensbetydende med at bede ham benytte en evne, som han hverken besad eller havde mulighed for at udvikle – og derfor både uretfærdigt og virkningsløst.
6) *Opgaven er uafsluttelig:* De burde indstille sig på, at denne indsats var en, de var nødt til at opretholde, så længe drengen gik på skolen (dvs. fem eller seks år endnu). Det var, mente jeg, ikke realistisk at forvente, at han ville kunne ''internalisere'' vores synspunkter og bestræbelser. Derfor kunne ''behandlingen'' (som ikke var nogen behandling) ikke afsluttes.
7) *Forsinke læreprocessen:* Det overordnede, langsigtede mål med denne indsats skulle være at forsinke og hæmme hastigheden i den læreproces, der (på trods af deres anstrengelser) i et eller andet omfang ville finde sted, og som gradvist ville sætte ham i stand til at udvide sit repertoire af asociale (eller anti-sociale) gerninger.

Derpå tog jeg endnu en samtale med drengen selv. Jeg startede med at spørge, om der var bestemte slags mad, han ikke kunne lide? Det var der. Fx kunne han ikke udstå tomater og ost. (Samt personer, der spiser den slags.) Jeg spurgte, om forklaringen mon kunne være, at det, hans tunge faktisk smager, når han får ost eller tomat i munden, er noget helt andet (og meget værre) end det, som andre menneskers tunger smager? Og hvad nu hvis dem, der vil ha' ham til at spise ost og tomat, slet ikke er klar over dette – men tror, at det, som de og han smager, er det samme? Han grinede og sagde, at det ville han sige til sin mor. Kvik dreng!

Så sagde jeg, at jeg troede, at der omvendt måske også var nogle følelser, som andre mennesker har, men som han ikke havde – og derfor slet ikke vidste, hvordan er. Hvad nu, hvis det, han oplevede, når vi taler om ''dårlig samvittighed'' (et udtryk, vi var enige om at bruge), fx slet ikke var det samme som det, andre mennesker oplever?

Jeg sagde, at hvis dette forholdt sig sådan, så kunne det give ham nogle fordele på kort sigt. Der var ting, han havde let ved, som andre har svært ved, fordi de føler sig skidt tilpas ved at gøre dem – som når han fx fik sat duksen på plads. Men at denne fordel kunne give nogle gevaldige ulemper for ham på langt sigt, fordi de fleste mennesker ville ende med ikke at kunne lide ham – og fordi de i det lange løb ville være stærkere end ham. At dette var begrundelsen for, at vi holdt ham i ørene (sådan at han ikke blev alt for upopulær) – og at selv om det ville være svært for ham, så gjorde han klogt i hele tiden at huske sig selv på dette og i altid gøre, som vi sagde.

Dette budskab (som vi brugte længere tid på at undersøge og drøfte, end jeg her har givet indtryk af) var min klient mindre begejstret for. Men han var klog nok til at sige, at han forstod, hvad jeg mente – og vi skiltes i nogenlunde fordragelighed.

Tilsammen repræsenterer de syv ovennævnte tommelfinger-regler alt, hvad jeg ellers betragter som uproduktivt i omgangen og arbejdet med børn – eller for den sags skyld voksne: De er rigide og autoritære (om end ikke grusomme), og modvirker vækst af normal selvregulering og kritisk eftertanke. Det forløb, de trak lærerne ud i, var humørforladt og uden ægte varme (især sammenlignet med det venskab, jeg udviklede med klient nr. 1).

Ikke desto mindre var det de samme regler, jeg lagde til grund, da jeg et år eller to senere snublende stablede mig op til at påbegynde en karriere som rådgiver i spørgsmål om organisation – og i den forbindelse i en række tilfælde (men uden nogen sinde at ønske det) blev nødt til

at tage hånd om lignende problemer. Blot med den forskel, at psykopaterne nu var voksne, ikke sjældent ledere, undertiden toplederen – og i en række tilfælde den, til hvem jeg skulle sende min faktura (fordi han/hun havde hyret mig til at afhjælpe det, som han/hun mente var problemer i personalegruppen). Og jeg har brugt dem lige siden, reglerne.

Psykopati og organisation: Specifik og generel relevans

I snæver forstand er psykopati relevant for arbejdet med at udforme og lede virksomheder, fordi den (modsat mange andre personegenskaber) ikke umiddelbart modereres af hverken en organisations (mere eller mindre permanente) design eller af dens lederes (mere fluktuerende) indgriben. Efter en kort diskussion af samspillet mellem ''situations-'' og ''person-'' variable i organisationspsykologien generelt, forsøger jeg derfor nedenfor at skyde mig ind på psykopatiens ''situations-resistens'' ved ret detaljeret at beskrive: Dens iagttagelige ''ydre'' kendetegn; hvordan den formentlig opleves indefra; hvordan den påvirker andre; dens mulige kausale mekanisme, osv. – og forsøger at illustrere dette med en tredje case (der vedrører mit arbejde med en statslig styrelse).

I et bredere perspektiv er den vigtigste anledning til at interessere sig for psykopati imidlertid, at den kan lære os noget om mulige konfigurationer af forholdet mellem to processer, hvis betydning for fænomenet ''organisation'' i bredeste forstand (dvs. i og mellem alle livsvæsener) er langt mere grundlæggende end den, vi kender fra de formelle (og ydre) hierarkier, som vi mennesker har opbygget imellem os – selv om de også spiller en betydelig rolle dér: Nemlig samspillet mellem samarbejde og konkurrence. Dette forsøger jeg at vise ved at skitsere et svar på spørgsmålet om, hvorfor fænomenet psykopati mon overhovedet eksisterer?

Den psykopatiske person

Organisations-adfærd: Situation og/eller person?

Organisationsområdets teoriske modeller og praktiske metoder bærer på mange uløste problemer, men et overskygger i betydning alle de øvrige: Nemlig splittelsen mellem ''hårde'' og ''bløde'' områder – som håndteres af hver sin gruppe af fagprofessionelle.

Det ''hårde'' område har udviklet metoder til organisationsdesign, dvs. til at afgøre sådanne spørgsmål som:

- Hvor mange niveauer skal der være i den lodrette ''hakkeorden'' – og hvordan kan afstanden mellem de enkelte ''etager'' defineres operationelt (og måles)?
- Hvilke kriterier bør lægges til grund for en hensigtsmæssig vandret opdeling i ''søjler'' eller afdelinger?
- Hvordan bør forholdet mellem ''linje'' og ''stabsfunktioner'' indrettes? Hvad skal de sidste have lov til?
- Hvilke arbejdsgange og systemer skal standardiseres (og hvordan)?
- Hvilke rettigheder og pligter skal definere det enkelte job (og hvor høj bør lønnen være)?

De teoretiske modeller, der ligger til grund for sådanne metoder, er imidlertid oftest dårligt informeret om den viden om menneskers egenskaber og (især) forskellighed, som psykologien har tilvejebragt.

Det ''bløde'' område har (i sin skyttegrav) udviklet metoder, hvormed man fx kan:

- Vurdere forskelle mellem mennesker – fx omfanget af dømmekraft (samt mulig tilstedeværelse af psykopatologi) hos ansøgere til bestemte stillinger.
- Forbedre enkeltpersoners færdigheder i forhandling, ledelse osv.
- Understøtte tillid og samarbejde (''teambuilding'') – evt. som forberedelse af organisatoriske ændringer.
- Levere afklarings-befordrende ''coaching,'' når ledere skal træffe vanskelige beslutninger.

De praktikere og teoretikere, der har ytret sig på dette område, tager imidlertid sjældent eller aldrig stilling til spørgsmål vedrørende organisationsdesign.

I psykologien i almindelighed (og organisationspsykologien i særdeleshed) trives en analog ikke-integration mellem social- og differentialpsykologi, dvs. mellem studiet af hhv. situations- og person-aspekter: Socialpsykologer fremhæver gerne, at der findes situationer, hvor de fleste mennesker synes tilbøjelige til ufrivilligt at reagere (samt frivilligt at agere) på stort set samme måde – og mener, at vi derfor overvejende bør søge forklaringerne på variationen i vores adfærd i ydre omstændigheder. Differentialpsykologer fastholder derimod, at der ikke alene er dokumentation for, at forskellige mennesker reagerer forskelligt på identiske ydre situationer, men

tillige mange eksempler på, at individer også magter at fastholde bestemte frivillige principper (og/eller ufrivillige reaktioner) på tværs af ret forskellige situationer – og fokuserer altså på forskellene mellem vore ''indre'' individuelle egenskaber som forklaring på denne adfærds-variation.[18]

I praksis benytter vi begge synsvinkler: For når vi designer eller justerer en organisations struktur, systemer, procedurer eller kultur, så skaber vi jo mere eller mindre permanente omstændigheder eller situationer for de mennesker, der skal arbejde i den – vel vidende, at disse vil reagere herpå på måder, vi delvis kan forudsige. Med andre ord betjener vi os da, bevidst eller ubevidst, af anvendt socialpsykologi. Når vi derimod ''bemander'' (m/k) en organisation – dvs. beslutter hvem, der skal arbejde horisontalt sammen med hvem, eller hvem, der vertikalt skal fungere som ledere og medarbejdere i forhold til hinanden – så bedriver vi a*nvendt differentialpsykologi*.[19]

Normalt påvirker ''ydre'' organisationsstrukturer og ''indre'' personegenskaber altså gensidigt hinanden[20] Men visse træk hos

18 Fx har empiriske studier vist, at nogle menneskers ærlighed og utilbøjelighed til at snyde andre er lige så hårdnakket, når de pågældende befinder sig i situationer, hvor de kan vide sig fuldkommen sikre på aldrig at blive opdaget – som den er, når de befinder sig i situationer, hvor de bliver overvåget (og kan risikere at blive straffet, eller at deres omdømme lider skade). Se fx Hilbig & Zettler 2009, samt Zettler, Hilbig & Heydasch 2013.

19 Dette kunne tale for, at vi anstrengte os for i så høj grad som muligt både teoretisk og praktisk at integrere arbejdet med disse to sider af den samme sag. Mig bekendt har kun en enkelt metode imidlertid systematisk undersøgt muligheden for at kombinere dem – nemlig den, der på forskellige tidspunkter har været kendt (i en mindre kreds) under sådanne navne som: ''Requisite Organization,'' ''Stratified Systems Theory'' eller ''The Levels of Work Model.'' En introduktion hertil kan findes i Lunøe 2015, pp. 79-106.

20 Det samlede billedet kompliceres naturligvis af, at en stor del af de ''indre'' egenskaber, vi hver især besidder (og derfor også af forskellene mellem dem), er tillærte. Dvs. de har rod i noget ydre, som er blevet ''internaliseret'' gennem en socialiserings-proces. (En kort diskussion af forholdet mellem evolution, samfundshistorie og livshistorie kan findes i Lunøe 2011.)

Man hævder normalt, at et indbygget ''bias'' gør os tilbøjelige til umiddelbart at begrunde vores *egen* adfærd med henvisning til omverdens-faktorer (dvs. socialpsykologisk) – men forklare *andres* opførsel med henvisning til deres personlige særpræg (dvs. differentialpsykologisk). Se fx Jones & Nisbet 1971. Hvis jeg tør stole på min egen iagttagelse (gennem 34 års arbejde som psykolog), fortolker vi imidlertid også spontant andre menneskers hensigter og adfærd som begrundet i omverdens-faktorer, så længe denne forekommer os nogenlunde gennemsnitlig – mens vi oplever den som forårsaget af indre faktorer, når den afviger fra dette gennemsnit. Hvilket er bemærkelsesværdigt, fordi begge oplevelser jo objektivt er lige ensidige (og dermed forkerte)!

enkeltpersoner synes at være noget nær ''resistente'' over for størsteparten af den variation, som kendetegner de skiftende situationer, vi normalt befinder os i. De måder, hvorpå sådanne træk kommer til udtryk i praksis, påvirkes derfor ikke (sådan som det oftest er tilfældet med andre individuelle kendetegn) af det, vi ellers anerkender som godt organisations-design (eller god ledelse). Et eksempel på et sådant træk er netop psykopati – hvis udfoldelse kun påvirkes af en ret snæver klasse af ydre situations-variable.[21]

Afgrænsningsproblemer og "biased sampling"

Platon lod (i dialogen *Faidros*, afsnit 265E) Sokrates anbefale sin samtalepartner at ''sondre efter de forskellige arter og typer, dér hvor de naturlige leddelinger er, og ikke bære sig ad som en klodset kok, der ikke kan finde leddene, men brækker benene over'' – dvs. at vi bør søge begrebsligt at inddele vores opfattelse af virkeligheden dér, hvor denne opdeler sig selv. Det er stadig et godt råd, men som bekendt lettere at praktisere i nogle tilfælde end andre.

Er psykopati fx et ''dikotomt'' enten/eller fænomen (på samme måde som graviditet)? Eller er det kontinuert og gradbøjet (sådan at man kan være mere eller mindre psykopat)? Hvis det første er tilfældet, kan vi håbe på at nå frem til noget, der ligner Platons ideal. Hvis der derimod er tale om det andet, må vi først forsøge at fastlægge en eller anden form for ''måleenhed'' (der da vil være ''kunstig'' i betydningen: ikke-universel), hvormed vi kan nærme os en vurdering af omfanget eller størrelsen af de enkelte tilfælde af psykopati, og derpå søge at ''afgrænse'' denne egenskab vha. en mere eller mindre arbitrær tærskelværdi.[22] (Vel vidende at vi da ikke kan begrunde den begrebslige grænse med henvisning til noget, der ligner en naturlig ''faseover-

21 De syv regler, jeg skitserede ovenfor, udgør dog et bud på, hvordan situationsvariable kan ændres på en sådan måde, at psykopater faktisk reagerer på dem. Nedenfor argumenterer jeg for, at årsagen til, at reglerne virker, kunne være, at en appel til skamfølelse erstattes af en ''appel'' til frygt.

22 Hvis vi anvender en ''rating scale,'' der opremser en række mulige kendetegn på psykopati, hvis tilstedeværelse hver især udløser et ''point,'' vil psykopatien næsten med sikkerhed komme til at fremtræde gradbøjet (omfanget vil afhængig af, hvordan man udformer de enkelte ''items''). Efter min mening kan vi imidlertid ikke på dette grundlag afgøre, om det kontinuerte stammer fra psykopatien selv eller fra instrumentet – også (men ikke kun) fordi mange af forskellene næsten med sikkerhed vil stamme fra andre (dvs. kontingente, se nedenfor) temperaments-egenskaber.

gang'' (som fx frysepunktet på Celsius-skalaen), fordi den virkelige grænse er ''fuzzy'' (på samme måde som fx Danmarks kystlinje).) Vi kan i så fald endvidere spørge, om psykopati er en egenskab (eller flere), der er til stede hos alle mennesker (på samme måde som fx fysisk højde eller evnen til at føle frygt), men som af flertallet bare først opleves som påfaldende eller problematisk (eller overhovedet perciperes), når dens omfang overskrider denne ''cut off score''? Eller om der er tale om noget særegent, som faktisk kun findes i bestemte del-populationer (omend altså i forskellig grad)?

Ingen forestiller sig vel, at alle psykopater er ens. Men er forskellene mellem dem udtryk for, at der findes flere slags (eller varianter af) psykopati – eller er de forskelle, som vi mener at kunne iagttage blandt psykopater, i virkeligheden identiske med dem, vi også kender fra alle mulige andre populationer? Mennesker er jo forskellige på talrige måder: Nogle er rige, andre fattige. Vi lever i forskellige kulturer, har forskellig uddannelse, og u-ens politiske, religiøse og moralske overbevisninger, meninger og vurderinger. Vi lever forskellige liv og gør os derfor forskellige erfaringer (som bliver en del af vores identitet), osv.[23]

Vi kan forestille os begge dele (altså både at der faktisk findes forskellige slags psykopati, og at psykopater blot er indbyrdes forskellige på samme måder som alle andre). For at finde ud af, om det ene eller det andet er tilfældet, må vi derfor have fat i et nogenlunde repræsentativt udsnit af den samlede ''population'' af psykopater, så vi kan tale med dem (og med de personer, de omgiver sig med), undersøge dem og beskrive dem nærmere. Men så har vi balladen: Thi for at kunne identificere de personer, der skal indgå i dette udsnit, har vi jo brug for i forvejen at kende netop de træk, der adskiller psykopater fra andre.

Videnskaben tackler normalt sådanne ''cirkulære'' problemer ved at pendulere mellem forskellige typer undersøgelser og sammenligne deres resultater. Fx er vi glade, hvis vi kan finde fysiologiske markører, der ser ud til altid at optræde samtidig med enten bestemte typer adfærd af den slags, vi mener at kunne iagttage udefra, og/eller med

23 Det udsnit af de differentialpsykologiske forskelle, som det er lettest for os at beskrive og måle (fx vha. psykometriske test) – og som vi derfor ofte er tilbøjelige til at være mest opmærksomme på – er naturligvis dem, der netop findes hos os alle (og oftest fra livets begyndelse), men blot i forskelligt omfang (som fx styrken af bestemte evner, eller af ufrivillige følelser, der udløses med forskellig hyppighed, intensitet og varighed). Det er imidlertid ingen given sag, at disse ''standardisérbare'' egenskaber også altid er de vigtigste.

oplevelser af den slags, vi umiddelbart kun kender indefra (men dog både kan høre om fra andre og leve os ind i). Også selv om vi ikke kan gøre rede for, hvordan de første (de neurologiske mekanismer) frembringer de sidste (oplevelserne) – fordi de fysiologiske markører netop kan hjælpe os til at foretage en mere sikker afgræsning.

For psykopatiens vedkommende forstærkes dette problem imidlertid af, at de fleste fagfolk i kraft af deres erhverv kun kommer i kontakt med ganske bestemte udsnit af den samlede psykopat-population. Psykopater findes antagelig i alle samfundslag, men det er kun to mindre dele af den samlede gruppe, der nogensinde kommer i kontakt med fængselsvæsenet eller psykiatrien. Derfor risikerer iagttagere, hvis erfaringsgrundlag alene (eller bare hovedsageligt) stammer fra en af disse institutioner, nemt at komme til at forveksle ''kontingente'' træk med ''essentielle.''[24]

Hvis man fx arbejder i fængselsvæsenet, vil man møde mange psykopater, som virker næsten frygtløse – i al fald i den forstand, at nogle af deres forbrydelser er udført med en dristighed, som få mennesker vil kunne leve op til.[25] Det forekommer helt rimeligt at antage, at denne

24 At et træk er kontingent betyder her, at det ganske vist ser ud til at findes hos de fleste medlemmer af det populations-udsnit, vi undersøger – men fx mere kendetegner en anden population, som de pågældende tilfældigvis også er medlemmer af. Essentielle træk er dem, der kendetegner hele den population, der interesserer os, og kun den.

25 Et af de mest brugte praktiske hjælpemidler til identifikation af psykopati var i mange år psykologen Robert Hare's PCL-R (Psychopathy Check List, revised), som lugter langt væk af at være baseret på den fejl, der i metode-fagsprog kaldes for ''biased sampling,'' dvs. på et ikke-repræsentativt udsnit – nemlig et, der består af mennesker, som foruden (i psykologisk forstand) at være psykopater også (i juridisk eller sociologisk forstand) er kriminelle. Fx er tre af kendetegnene på Hare's liste: Ungdomskriminalitet, tilbagekaldt prøveløsladelse og alsidig kriminalitet. Hare understreger, at disse symptomer kun er medtaget qua ydre sociologiske udtryk for en indre psykologisk mekanisme. Dette argument er legitimt i sig selv, men ændrer ikke ved, at brugen af samme kriterier aktivt medvirker til opretholdelsen af bemeldte ''biased sampling.'' (At instrumentet siden tillige er blevet *anvendt* i andre sammenhænge, ændrer naturligvis ikke ved dette, så længe den ''item-pool,'' der var udgangspunktet, ikke er blevet fornyet.)

Eftersom vi ved, at de mest iøjnefaldende fælles træk ved personer, der sidder i fængsel, er, at de: (1) Er mænd og (2) har en gennemsnitlig IQ, der er lavere end resten af befolkningens – mens forekomst af psykopati først kommer ind på tredjepladsen – er der en oplagt risiko for, at flere af PCL-Rs kendetegn mere afspejler de to første og altså kontingente forhold (maskulinitet og under-gennemsnitlig IQ), end psykopatiens ''essens.''

Af samme grund må man befrygte, at PCL-Rs operative kriterier har en indbygget social slagside: Personer med en lav IQ, som kommer fra økonomisk dårligt stillede og socialt belastede hjem, har langt større risiko for at blive betegnet som psykopater – mens velbegavede personer fra velstillede hjem, der er bærere af samme kvalitative mekanisme, ofte slipper med at få at vide, at de er ''narcissister'' (eller måske ''har psykopatiske træk'').

næsten-frygtløshed er blandt de faktorer, der har lettet deres vej ind i kriminaliteten. Efter min opfattelse er det imidlertid ingen given sag, at den også er med til at gøre dem til psykopater – selv om det moderne psykopatibegrebs ''far,'' Hervey Cleckley, foreslog netop dette.[26] Af to grunde: (1) I psykiatrien har jeg mødt mennesker, som jeg (og mine kolleger) mente at kunne kalde psykopater, og som fx kunne hitte på løgnehistorier, de færreste af os ville have fantasi eller mod nok til at kolportere, men forekom lidet kry, når de stod over for en modstander. (2) Analogt hertil må vi spørge, hvordan det går til, at fx de syv regler, jeg skitserede ovenfor, udøver den (begrænsede og forbigående, men) ''afsvalende'' virkning, som de faktisk har (hvis ellers de følges konsekvent af et helt kollektiv, og om nødvendigt bakkes op af trusler om fx fysisk magtanvendelse) – også i forhold til den mere ''hårdkogte'' del af den samlede psykopat-population? Hvorfor lader psykopaten sig overhovedet påvirke af, at vi på denne måde demonstrerer vores rå magt – for det er jo det, der er tale om? Denne magtudøvelse må puste til en eller anden betænkelighed hos ham. Skal vi tro, at denne er helt igennem frivillig, ''kognitiv'' og ''rationel'' – eller er der også tale om et (om end beskedent) element af ufrivillig frygt?

Kendetegn

Selv hvis det lykkes os at overvinde disse problemer og nå frem til noget, vi synes ligner sikker viden om hvilke kendetegn, der altid må være til stede, for at vi kan tale om psykopati, mangler vi imidlertid at tage stilling til et endnu mere alvorligt problem (der sjældent diskuteres): De fleste af os finder denne variant af menneskelighed besværlig og ubehagelig (måske endda frastødende). Men har vi seriøst belæg for at rubricere den som en sygdom (eller ''lidelse'') – eller er dette blot noget, vi gør af fordom og bekvemmelighed?

Der kan for mig at se ikke være tvivl om, at psykopater tilhører den kategori af fænomener (eller aktører), vi karakteriserer som enten ''snyltere'' (når de optræder på tværs af arter) eller ''gratister'' (engelsk: ''free riders,'' når de optræder mellem medlemmer af samme art) – og som vi kort må kunne karakterisere sådan, at et eller flere elementer (eller aktører) praktiserer ''konkurrence'' på et område, hvor evolutionen (eller historien) ellers har frembragt et domæne for ''samarbejde.''

26 Cleckley's synspunkt er hyppigt blevet kritiseret, se fx Steuerwald & Kosson 2000.

Fra et evolutionært (eller økologisk) synspunkt kan dette vel siges i en eller anden forstand at gælde de fleste sygdomme? Men selv om dette kendetegn således måske udgør en nødvendig del af en almen karakteristik af fænomenet ''sygdom,'' kan det næppe være tilstrækkeligt eller udtømmende. En definition heraf må for mig at se tillige inkludere den følgevirkning, at sygdom nedsætter individets sandsynlighed for at overleve og ''give sine gener videre'' – og især det sidste er helt klart ikke er tilfældet ved psykopati. Lad mig derfor minde om, at også homosexualitet for blot få årtier siden ifølge de psykiatriske diagnosesystemer angiveligt var en ''sygdom.'' Denne umenneskelige (og uetiske) vildfarelse er vi dog i det mindste sluppet ud af.

Det er imidlertid i den ene af de to gængse psykiatriske diagnosemanualer (og samme fags hjælpemidler i form af ''rating scales''), at vi indtil videre kan finde det forsøg på at beskrive og afgrænse psykopatien (og dermed beslægtede fænomener), som for tiden godtages på bjerget:

(1) I det system, der udarbejdes (og udgives) af den amerikanske forening af psykiatere (kaldet DSM, dvs. Diagnostic and Statistical Manual), er selve *kategorien* psykopati forsvundet, for så vidt som den er blevet erstattet af en anden, der ikke er baseret på psykologiske kriterier, men derimod på sociologiske ditto – og som omfatter et langt større antal personer (nemlig ''301.7 Antisocial Personality Disorder''). Denne beskrivelse ser jeg bort fra her[27]

(2) I WHO's ICD-system (som vi anvender her til lands) er det derimod kun *navnet*, der er ændret (til ''F60.2 Dissocial personality disorder''), mens selve begrebet (operationelt defineret ved en række symptomer) stort set er, som det altid har været. ICD-systemet tilbyder klinikeren seks mulige kendetegn på psykopati. Tre af dem skal være til stede, for at diagnosen kan stilles.[28] De seks mulige ICD-kendetegn er:

1) En ufølsom (''hjerteløs'') ligegyldighed over for andres følelser;
2) En iøjnefaldende og vedvarende uansvarlig indstilling (holdning) og ''laden hånt om'' sociale normer, regler og forpligtelser;

27 Dette har udløst betydelig kritik fra psykiaternes egne rækker – og der har, paradoksalt nok, næppe nogensinde været publiceret flere amerikanske forskningsartikler eller monografier, hvori ordet ''psykopati'' indgår i titlen, end efter at samme begreb forsvandt fra denne diagnose-liste.

28 Det er karakteristisk for moderne diagnostiske systemer, at brugerne ikke bliver bedt om at vurdere, om de definerende kendetegn er til stede i større eller mindre grad.

3) En mangel på evne til at opretholde varige forhold til andre, men ingen vanskelighed med at etablere dem;
4) En meget lav tolerance for frustration og en lav tærskel for aggressive udladninger, herunder vold;
5) En manglende evne til at opleve skyld, eller til at profitere af ugunstige erfaringer, især straf;
6) En udpræget tilbøjelighed til at give andre skylden, eller til at fremkomme med plausible efterrationaliseringer (bortforklaringer) på den adfærd, der har bragt personen i konflikt med samfundet.

På grundlag af egne erfaringer med to (notabene: helt ikke-sammenfaldende) del-populationer af psykopater – nemlig dels dem, der har været i kontakt med psykiatrien, dels dem, der beklæder lederposter i den offentlige og private sektor – ville jeg selv pege på 1, 5 og 6 som de tre kendetegn, der dækker bedst (fordi jeg er stødt på dem i begge grupper).

Kan vi forestille os, at sådanne kendetegn kan ''føres tilbage'' til en enkelt psykologisk mekanisme, hvis tilstedeværelse (eller fravær) kan forklare dem? Det er langt fra sikkert. Ikke desto mindre vil jeg nedenfor fokusere på én, som (ved at glimre med fravær) efter min opfattelse kunne være en sandsynlig kandidat.

Hvordan føles det at være psykopat?

Er det lettere for den, som har absolut gehør, at forestille sig, hvordan det er at være tonedøv, end omvendt? Når vi, der bilder os ind ikke selv at være psykopater, vil forsøge at leve os ind i, hvordan det er at være det, støder vi på det ældgamle problem om indre erfaringers ''privathed'' (som jeg jo også drøftede med min klient nr. 2). Men lad os alligevel forsøge:

Vignet 1: Mikro-samvittighed. Forestil dig, at du er sagsbehandler i en offentlig eller privat virksomhed, og lige er mødt på arbejde. På dit bord ligger der tre bunker, som du har ansvaret for at sætte dig ind i, vurdere og afgøre. Af forskellige grunde er du kommet bagud med arbejdet på alle tre.

Når du betragter de tre bunker, gribes du af en følelse af ubehag. Dels er du klar over, at den forsinkelse, du er skyld i, skaber unødigt besvær for andre, dels er du klar over, at din langsommelighed måske kan skade dit eget omdømme.

Men det ubehag, der udløses hos dig, er ikke lige stort for alle tre bunkers vedkommende. Der er en af dem, som er langt mere besværlig og ulystbetonet for dig at arbejde med end de to andre – men som samtidig er både (a) den kedeligste, (b) den, der er mest forsinket, og (c) den, hvis ikke-færdiggørelse medfører flest gener for de involverede. Du støder altså her på det paradoks, at denne bunke på én gang er den, som du både føler og ved, at du bør kaste dig over først og se at få ud af verden – og samtidig den, hvor du skal overvinde mest ubehag hos dig selv for at komme i gang. Netop ubehaget med til at fortælle dig, hvad du bør gøre – dvs. hvad der er det moralsk rigtige. Så vidt, så godt – eller skidt!

Men prøv nu (hvis du kan) i stedet at forestille dig, at du nok med din forstand ved, hvilken af de tre bunker, der er mest forsinket og har de mest ubehagelige konsekvenser. Men du føler intet ubehag.

I stedet må du alene træffe beslutningen om, hvilken opgave, du først vil gå i gang med, på grundlag af nogle af de øvrige mentale komponenter, som naturligvis også indgår i en sådan beslutning: Fx ud fra din (rationelle, upersonlige) viden om forholdet mellem de tre opgaver, eller ud fra din fornemmelse af, hvad der vil give dig selv den største fordel, osv.

Teoretisk (eller mere præcist udtrykt: statistisk) set har du da naturligvis stadig mulighed for at træffe den afgørelse, som moralsk set er den rigtige. Det er imidlertid vanskeligere for dig at nå frem til denne, end det ville være for andre, og sandsynligheden for, at det vil lykkes, er lavere – fordi du mangler en af de indre psykologiske mekanismer, som er årsagen til, at mennesker overhovedet oplever, at beslutninger har moralske aspekter (og derfor bruger tid og kræfter på at knokle med disse).

Vignetten forsøger at illustrere, hvordan en ufrivillig følelse (og ikke kun en frivillig rationel forståelse) indgår som en afgørende etisk komponent i *grundlaget* for alle de frivillige beslutninger eller vurderinger, som mennesker dagligt må foretage. Mangler denne ufrivillige komponent, bliver grundlaget for de beslutninger, der i sig selv er underlagt viljens kontrol, et andet.

Hvad er psykopati lavet af?

''Motion'' betyder bevægelse, og i psykologisk fagsprog betegner ordet ''motiv'' er en ufrivillig indre mekanisme (til hvis afvikling kun medgår en relativt beskeden mængde energi i form af glukose mv.), der kan påvirke en organisme til at igangsætte en (ydre eller indre) bevægelse af den slags, der er under frivillig kontrol (og som ofte er stærkt energikrævende). De to vigtigste grupper af sådanne mekanismer er drifter og følelser. De fleste af de sidste oplever vi (indefra) enten som behagelige eller ubehagelige, men begge grupper kan inspirere frivillig adfærd. (Det er ikke rart at føle frygt, men frygt kan få os til at løbe.) Nogle ubehagelige følelser virker imidlertid mest som det modsatte af motiver, dvs. som hæmningskræfter, der påvirker en organisme til at undlade (eller ophøre med) en frivillig handling. Sådanne ufrivillige indre hæmmende mekanismer kalder psykologer for *kvietiver*.

Et kvietiv, hvis fravær måske kunne forklare en meget stor del af de konkrete fænomener, vi mener, karakteriserer psykopati (herunder punkterne 1, 5 & 6 på ICDs liste), kunne efter min opfattelse være den følelse, vi kalder for skam (eller, med et ældre ord: blusel – samt, når den optræder i en mildere form: generthed).

Vignet 2: Skam. Jeg søgte engang et attraktivt, vellønnet job i et velanskrevet dansk konsulentfirma, som jeg ikke fik. Den kollega, som firmaet i stedet ansatte, sagde op efter knap et år. Jeg spurgte ham hvorfor? Han svarede: ''Jeg kunne ikke længere holde ud at være nødt til altid at sidde og stirre ned på mine skosnuder, for at kunderne ikke skulle opdage, at jeg rødmer, når X lyver.'' (X var en af firmaets ejere og ledere.)

Jeg har været sammen med psykopater i ganske mange situationer, og mener at have iagttaget flere forskellige følelsesmæssige reaktioner hos dem[29] Men der er én reaktion, jeg aldrig har været ude for, og heller ikke rigtig kan forestille mig kunne forekomme hos de personer, jeg har truffet: Jeg har aldrig set en psykopat rødme, eller slå blikket ned, eller

29 Denne iagttagelse passer ikke med et kendetegn på kollega Hares ovennævnte liste: Nemlig det, at psykopaters følelsesliv angiveligt ofte skulle være ''fladt.''

skjule ansigtet i hænderne – eller udvise andre spontane (altså ufrivillige) tegn på skam.

Stolthed og skam er komplementære sociale rangordens-følelser, som er koblet til individers (virkelige eller indbildte) positioner i et status-hierarki (og udgør vigtige komponenter i det aggregerede fænomen, vi kalde for vores ''samvittighed''):

> *Hvad der får os til at føle stolthed eller skam, er ikke det simple mekaniske spejlbillede af os selv, men snarere den følelse, vi tilskriver en anden, når vi i fantasien spejler os i hans sind. Den, som pludselig opdager, at andre menneskers ansigter udtrykker kulde og foragt, vil heri erfare det chok, den frygt, den fornemmelse af at være udstødt og hjælpeløs, som følger af at indse, at han har levet i andres sind uden selv at have ænset det, på samme måde som vi dagligt betræder jorden uden at tænke over, at den bærer os oppe.*

— skrev den amerikanske sociolog Charles Horton Cooley i 1902 (citeret af Scheff & Retzinger 1991, p. 8).

Vi reagerer efter min opfattelse med skam for at undgå det, der er værre: Udstødelse. Selv om moderne mennesker måske ikke bryder sig om at indrømme det, så er skamfølelsen således en af dem, vi appellerer til, når vi opdrager vores børn.[30] I The Expression of Emotion in Man and Animals gjorde Charles Darwin gjorde opmærksom på et ufrivilligt menneskeligt følelses-signal, han ikke havde observeret hos andre dyr:

At rødme [engelsk: blushing] er det mest særegne og menneskelige af alle udtryk [for følelser] Aber kan blive røde [engelsk: redden] pga. ophidselse, men det ville kræve en overvældende mængde beviser at

30 Nogle har ment, at skamfølelse var mere udbredt i før-kapitalistiske samfund, og at kombinations-følelsen *skyld* (= skam + vrede) i disse har indtaget førstepladsen. Men jeg er enig med Scheff & Retzinger (1991) i, at dette er noget sludder (og altid har været det): Et samfund, hvor borgerne er optaget af ''impression management,'' både ved eksamensbordet og på de sociale medier (eller hvor de ler af TV-serien *Klovn*), er alt andet end skamfrit. Fremhævelsen af ''skyldbegrebet tjener til at *benægte* skammen'' skriver forfatterne (om vores moderne håndtering af fænomenet) – og minder om, at den tyske sociolog Norbert Elias i sit hovedværk *Über den Prozeß der Zivilisation* (1936) ved hjælp af et omfattende kildemateriale dokumenterede, at brugen af skam som middel til social opførsels-regulering er mere udbredt i ''høviske'' og by-miljøer, end i landlige ditto.

Det er ubestrideligt, at mens ordet ''skam'' bruges hyppigt i Bibelens Gamle Testamente, så forekommer det stort set ikke i Nye Testamente, hvor der i stedet tales om ''skyld.'' Men som bekendt er disse to tekstsamlinger ikke skrevet af forfattere, der levede hhv. før og under kapitalismen.

få os til at tro, at noget dyr kunne rødme [pga. blusel]. (Darwin 1872, citeret af Scheff & Retzinger 1991, p. 7.)

Skam er altså (i lighed med fx angst – i betydningen: adskillelses-panik) en udpræget social følelse, der altid kun udløses af tanken om andre menneskers mulige fordømmelse – i modsætning til fx frygt, der jo kan udløses af mange andre ting end af trusler fra vores medmennesker

(eller af vores egen bekymring for, hvad de mon tænker om os).[31] Er jeg klatret for højt op i et træ, kan jeg føle frygt, fordi jeg er bange for at falde ned. Men hvis andre fortæller mig, at det var ualmindelig dumt gjort (eller jeg selv får den tanke, at sådan vil de nok mene), kan jeg måske blive flov og føle skam.[32]

Følgende formulering kan virke unødig snørklet, men er efter min mening til gengæld nogenlunde præcis: Psykopati skyldes fraværet af en eller flere ufrivillige former for hæmmende indre impulser eller ''mikro''-adfærd, kvietiver (formentlig især skamfølelse), der normalt virker antagonistisk eller hæmmende i forhold til andre ufrivillige impulser – hvilket i sin tur påvirker bestemte former for frivillig og iagttagelig ydre ''makro''-adfærd.[33]

Man forstår altså ikke fænomenet psykopati, med mindre man gør sig klart, at et menneske med dette særpræg ikke undlader at ''spørge sin samvittighed til råds'' – men tværtimod så at sige netop forgæves

31 En klar fremstilling af moderne psykologis opfattelse af forskellen på frygt og angst (i betydningen: adskillelses-panik) kan findes i Panksepp 1998, pp. 52-55 & 206-222.

32 Begge følelser findes efter alt at dømme også hos andre pattedyr: De fleste hundeejere vil ret let kunne se forskel på en hund, der er bange (føler frygt), og en hund, der skammer og underkaster sig (fordi dens ''flokfører'' (ejer) dominerer den og ''skammer den ud''). At kun vi mennesker kan meddele vores følelse af skam vha. en ufrivillig rødmen er jo ikke ensbetydende med, at andre dyr ikke også kan have denne følelse.

33 Blair, Mitchell & Blair (2005, p. 12f) fremhæver indledningsvist, at psykopater synes kendetegnet ved en høj grad af ''instrumentel'' aggression (i modsætning til ''reaktiv'' ditto). Oversat til dansk betyder dette, at psykopaten er tilbøjelig til altid at behandle andre mennesker som midler, han/hun kan anvende til at nå egne mål – men utilbøjelig til at behandle andre som ''mål i sig selv,'' dvs. som personer, der har samme ret, behov osv. som psykopaten.

Senere når samme forfattere frem til, at en sandsynlig forklaring på denne adfærd kunne være en manglende evne til ''passive avoidance learning'' (ibid., p. 51f). Oversat betyder det, at psykopater generelt har svært ved at lære at undgå at gentage de dumheder, de allerede en gang har begået. Men denne ''præcisering'' er efter min mening misvisende: En psykopat, der har brændt sin hånd på en gloende kogeplade, er ikke mere tilbøjelig til at gentage denne fejl end andre mennesker. Det er alene de handlinger, der udløser misbilligelse hos andre (og som derpå burde udløse skamfølelse hos ham selv), som psykopaten har svært ved at lære sig at undgå.

søger vejledning hos en indre, psykologisk instans, som ikke (eller i al fald kun ufuldstændigt) er til stede. Der er med andre ord tale om en mangel på evne, ikke en mangel på vilje.[34]

Psykopatien i social kontekst

Etik

Nedenfor argumenterer jeg for, at psykopater (pga. det ''bias,'' der er indbygget i deres dømmekraft – eller mangel på samme) ikke bør beklæde lederposter (og ideelt set ikke være beskæftiget i jobs, hvor de har mulighed for selvstændigt at træffe beslutninger, der umiddelbart kan påvirke andre menneskers liv).

Dette synspunkt gælder (om jeg så må sige) ''ex ante'' – dvs. som en forholdsregel, vi andre kan træffe med henblik på at undgå, at noget andet senere går galt. Men ovenstående konstatering (at det særegne i psykopaters opførsel ikke forårsages af mangel på vilje, men af mangel på evne) konfronterer os med et spørgsmål, der er så kompliceret, at dets besvarelse kunne beskæftige et helt akademi (hvorfor jeg her må nøjes med bare at rejse det): Er det rigtigt af os ''ex post'' (dvs. når noget er gået galt) at betragte psykopater som moralsk og/eller juridisk ansvarlige for deres handlinger?

Årsagen til, at dette spørgsmål er vanskeligt, er, at dets besvarelse afhænger af, hvad vi mener at kunne svare på et langt mere alment og principielt spørgsmål, som vi da er nødt til også at stille – og hvis besvarelse så igen afhænger af et tredje osv. Jeg nøjes her med to:

1) Er det en forudsætning for, at vi (juridisk og/eller moralsk) kan tilskrive hinanden ''ansvar,'' at vores vilje er ''fri''?[35]
2) Hvad mener vi, hvis vi hævder, at viljen er ''fri''?

Blandt de mulige udlægninger af det sidste udsagn (at ''mennesket besidder fri vilje'') er to, som tillægger ordet viljesfrihed hhv. en ''absolut'' og en ''relativ'' betydning:

34 Jf. titlen på den mest solgte bog om emnet, Robert J. Hare's *Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths among Us* (1993).

35 De fleste mennesker betragter vist et bekræftende svar på det første af disse tre spørgsmål som en selvfølgelighed. Men det gør langt fra alle filosoffer. Se Lippert-Rasmussen 1999.

(1) Nogle hævder, at vores valg af handlinger hverken er forudbestemt (på samme måde som fx pendulers og planeters bevægelser, eller kropscellers programmerede deling og død) eller tilfældig, og heller ikke resultater af et kompliceret samspil mellem tilfældighed og nødvendighed. Men derimod noget helt tredje og anderledes, der kun kan forstås og analyseres ud fra sig selv. (I filosofiens historie er dette ''absolutte'' frihedsbegreb bl.a. forfægtet af Jean-Paul Sartre, 1905-80.)[36]

(2) Andre nøjes med (mere beskedent) at fremhæve, at de handlinger, der umiddelbart er under frivillig kontrol, besidder en vis autonomi vis-a-vis drifter og følelser (som umiddelbart er ufrivillige – og som viljen hyppigt har konflikter med): At jeg fx føler sult, er ikke ensbetydende med, at jeg er tvunget til at spise. (I filosofiens historie er dette ''relative'' begreb om frihed vel især forbundet med Gottfried Wilhelm Leibniz, 1646-1716.)[37]

Den relative frihed er ganske vist altid gradbøjet, både hvad situationer og personer angår:

- Vil jeg undgå utroskab, gør jeg opgaven lettere for mig selv, dersom jeg allerede takker nej til den første dans med fristelsen, frem for at vente, til jeg ligger nøgen i hendes seng. Vi er (socialpsykologisk) alle friere i nogle situationer end i andre.
- Når myggestikket klør, falder nogle for fristelsen til at klø igen – vel vidende, at det kun gør sagen værre. Mens andre blot lader være. (Se Ainslie 2001). Viljens styrke er (differentialpsykologisk) meget for-

36 At universet udvikler sig deterministisk, betyder ikke, at der af én årsag følger én og kun én virkning – men snarere at en begivenhed kun kan medføre et begrænset antal andre begivenheder, der hver især kan indtræffe med en bestemt sandsynlighed (som det i princippet er muligt for mennesker at lære at kende). Se Popper 1990.

Når vi til daglig betegner en begivenhed som ''tilfældig,'' hævder vi ikke, at den ikke havde en årsag – men blot at to ''årsagskæder'' så at sige har krydset hinanden på en måde, vi oplever som usædvanlig. (Slår vi plat eller krone, er udfaldet determineret, men vi kan ikke forudsige det – og når vi (frit?) vælger at lade dette styre en af vore beslutninger, kobler vi (frit?) to (determinerede?) forløb.) Derimod opererer kvantefysikken med begivenheder (på elementarpartikel-niveau), der er objektivt ikke-determinerede.

Det er imidlertid svært (måske umuligt) at udtænke kontrollerede forsøg eller gøre sikre observationer, der kan afgøre hvor meget, der henholdsvis er forudbestemt, tilfældigt eller noget helt tredje, når mennesker træffer beslutninger. (Se også Tse 2013.)

37 Problemet kompliceres af, at man jo kan hævde, at viljen kun kan være rigtigt fri i den sidste (relative) forstand, hvis den også er fri i den første (absolutte).

skellig fra person til person. (Hvilket i sig selv paradoksalt nok er et næsten helt ufrivilligt fænomen!)[38]

Men den sidste (relative) forståelse, gør det tydeligt, at det er tåbeligt at spørge, om psykopater besidder fri vilje (og endnu mere at lægge et svar herpå til grund for stillingtagen til spørgsmålet om deres moralske og juridiske ansvarlighed). Det spørgsmål vi (af moralske grunde) må stille, lyder: Besidder psykopater en viljesfrihed, som andre mennesker ikke har – og som i praksis gør det umuligt for dem at handle moralsk?

Løgn

Alle mennesker kan lyve lidt (og gør det), uden at dette har mærkbare ydre eller indre omkostninger. Men hvis løgnens grovhed overstiger en vis grænse, begynder de fleste af os at føle ubehag. Hvilket er anstrengende. Fordi: (1) Vi fornemmer, at denne ufrivillige mikroadfærd kunne røbe os (røde kinder!). Derfor er vi (2) nødt til at forstærke brugen af den frivillige makroadfærd, som kan anvendes til at ''overdøve'' (skjule) den ufrivillige indre sladrehank – fx ved netop ikke at slå blikket ned, og ikke blinke, men tværtimod (lettere forceret) fastholde øjenkontakten. Osv.

En af de fordele, som mange psykopater i løbet af deres ungdom og tidlige voksenalder opdager, at de har, er imidlertid, at de er i stand til at lære sig at lyve mere kækt og overbevisende (om meget vigtigere ''materier'') end andre mennesker – og nogle optræner efterhånden denne evne til mesterskab. Vi kan forestille os, at fraværet af ubehag i form af skam måske i stedet giver plads for velbehag i form af glæde og lyst. Dette må uvægerligt give psykopaten den oplevelse, at det, han gør, nok alligevel er det rigtige (selv om omgivelserne eller forstanden måske siger noget andet). Og hvis løgnen er tiltalende eller imponerende, bli'r de mennesker, der hører den, jo så også glade eller imponerede. Dette kan psykopaten se og høre – og det vil yderligere bestyrke ham i, at det, han gør, bare føles helt rigtigt. Resultatet er, at psykopater kan lære sig at lyve hyppigere, frejdigere og dygtigere end de fleste.

38 Set fra et organisations-synspunkt kan man hævde, at menneskets sind undertiden fungerer som et hierarki (hvor viljen sidder øverst og leder samarbejdet mellem dets øvrige kræfter) – men at hierarkiet før eller siden forvandles til et marked (hvor skiftende alliancer afgør hvem, der sejrer i konkurrencen). I Freuds såkaldte ''strukturmodel'' er over-jeg'et organiseret som et hierarki, mens det'et fungerer som et marked.

Hvis de altså vil – eller ikke ser bedre udveje. For efter min erfaring falder psykopaters tilbøjelighed til at benytte denne form for manipulation jævnt, i takt med at vi bevæger os op ad skalaen for IQ. Årsagen er, at intelligente psykopater dels hurtigt og nøgternt indkalkulerer ulempen ved at en løgn evt. bliver afsløret, dels hurtigt, nøgternt og ubesværet kan udtænke en mere sikker taktik: Nemlig den, der består i hyppigere, frejdigere og dygtigere end andre blot at give kendsgerningerne den grad af *fordrejning*, som er nødvendig for at overbevise andre om troværdigheden, originaliteten og relevansen af deres projekt.

Hos psykopater, hvis IQ befinder sig i intervallet mellem 80 og 110 point, kan fraværet af skam vise sig som en kombination af ''oppustet'' sprogbrug og åbenbar nedsat ''lødighed'' i ræsonnement og almenviden (noget, der ofte bliver tydeligt i psykopaters besvarelse af intelligensprøver). Men den højt begavede psykopat behøver ikke anstrenge sig for at misbruge ''det bedre arguments ejendommelige tvangløse tvang'' (Jürgen Habermas' træffende betegnelse), og kan bolstre selvisk magtbrynde med skarp argumentation. Af samme grund har han naturligvis lettere ved at arbejde sig op mod toppen af private og offentlige hierarkier – og når det først er lykkedes, kan det kræve en del omtanke, tid og anstrengelse at mandsopdække ham, eller få ham afsat.[39]

Karisma

Psykopater har altså vanskeligt ved at holde sig selv fast på at afveje hensynet til egne interesser & ønsker med hensynet til andres – og ender derfor i reglen med udelukkende at forfølge de første. Men det, der får os til at interessere os for deres egenart, er jo ofte den kendsgerning, at de (hvis de er bare nogenlunde normalt begavede) kan have betydeligt held med at få os andre til at bakke op om deres projekter. Undertiden gennem en ret lang periode – og stort set altid på en måde, der ender med at have betydelige omkostninger for os. Hvordan går det for sig? Hvilke påvirknings-taktikker er der tale om?

39 Selv har jeg dog mest haft det omvendt: Når jeg kikker tilbage, kan jeg se, at jeg naivt har troet på (og ladet mig snyde af) alle mulige platte, ubegavede løgne (fx fra psykiatriske patienter) – måske fordi jeg ynkede de personer, der fortalte dem. Jeg er heller ikke tilpas ved at påtale hullet argumentation fra folk, der ikke har forudsætning for at gøre det bedre, men oprigtigt giver udtryk for levet erfaring. Men jeg registrerer ret hurtigt den mere sofistikerede (*og* intenderede!) intellektuelle uredelighed – og kan da ligefrem ''tænde'' på at udtænke en magttaktik, som kan besejre den person, der benytter den.

Mennesker kan påvirke hinanden på mange måder. Men i sin *Retorik* inddelte Aristoteles disse i tre grupper, som han kaldte logos, patos og etos: Logos er det overbevisende argument, der anviser bevægelsen en retning. Patos er den appel til tilhørernes følelser, som er nødvendig for overhovedet at skabe denne bevægelse (altså tilhørernes motivation). Og etos er talerens egen ''karakter,'' der er afgørende for hendes troværdighed.

Måske vi kan forklare den særlige ''karisma'' og magt, som psykopaten udøver over os, med den effekt, fraværet af det centrale kvietiv har på de to første af disse påvirkninger: Psykopatens brug af *logos* består som sagt ofte i løgne eller fordrejninger. Det lykkes simpelthen psykopaten at bilde godtroende andre ind, at vi ved at følge hans forslag vil kunne gavne enten vores egne interesser eller helhedens, almenvellets.

En nok så væsentlig del af forklaringen må efter min mening imidlertid søges i de varianter af *patos*, som får plads, når den skamfølelse, der ellers modvirker dem, er svækket (eller fraværende). Efter min mening er psykopater (når vi ser bort fra psykopatien) lige så forskellige indbyrdes som alle andre mennesker (jeg er skeptisk over for den antagelse, at der findes flere varianter af psykopati) – og det er de følelser, der da kan få friløb, derfor også. Mange kan fx både være meget mere entusiastiske end flertallet – og meget mere aggressive. Andre er omsorgsfulde det ene øjeblik, men hensynsløse det næste, og kan bevæge sig fra det højtidelige til det platte på få sekunder. Osv.

Så samtidig med, at vi tror på fordrejningen (eller løgnen), lader vi os rive med af psykopatens smittende begejstring (måske endda charme). Og så længe dén virker, er den psykopatens foretrukne virkemiddel (i al fald når der er tale om ledere i offentlige og private organisationer). For de fleste psykopater foretrækker naturligvis (i lighed med os andre) at anlægge en ''positiv vinkel,'' og at tage tingene (læs: medarbejderne) med det gode.

Men smittende entusiasme kan på et splitsekund afløses af uskrømtet fjendtlighed, i samme øjeblik psykopaten fornemmer modstand eller fodslæb. En fremgangsmåde, jeg mange gange har kunnet iagttage, består da i, at psykopaten foretager et voldsomt og uvarslet aggressivt udfald mod den person, der har skuffet ham og såret hans følelser – og hvis loyalitet og fremdrift han nu pludselig tvivler på. Hensigten med dette udfald er at forskrække den pågældende på en måde, som bevirker, at han/hun ikke umiddelbart tør sætte sig til modværge – men (til sit eget ubehag) i stedet mærker, hvordan angsten får ham/hende til

gradvis at begynde at underkaste sig. (Jeg har selv prøvet denne behandling ved flere lejligheder og mener derfor så nogenlunde at vide, hvordan den føles.) Dermed er en potentiel modstander immobiliseret: I bedste fald kørt ud på en sidelinje, i værste på vej ned ad en glidebane af accelererende indre konfusion og tvivl på egen dømme- og handlekraft.

Imens forbliver andre medlemmer af organisationen (ofte nogle af de sødeste, men også mest naive) forblændet af psykopatens karisma. Det uvægerlige resultat er, at konflikten forskydes fra at være en konflikt mellem en psykopatisk (top)leder og hans medarbejdere, til en indbyrdeskrig mellem medarbejderne selv. Hvilket ikke gør det nemmere for de sidste at ''act in ways that will make a difference to the way things turn out'' (for nu at citere Anthony Giddens' meget rummelige definition), dvs. etablere den horisontale modmagt, som er fornøden, hvis de skal kunne begrænse lederens vertikale magtmisbrug. De personer, der har med psykopaten at gøre, må i deres omgang med den pågældende følge et sæt regler, der ligner de syv, jeg skitserede ovenfor. Men hvor der i min tid i skolevæsenet ikke var tvivl om, at lærerne var stærkere end den psykopatiske dreng, er det jo ikke nogen given ting, at dette også er tilfældet blandt voksne – og især naturligvis ikke, når psykopaten har opnået en ledende stilling i et formelt hierarki.

En stor del af den rådgivning, jeg i sådanne tilfælde har forsøgt at yde, har mere drejet sig om magttaktik, end om psykopatiens natur og psykologi. Og den største forhindring, jeg i den forbindelse er stødt på, har hver gang været mine klienters (og til dels mine egne) hæmninger: For at kunne inddæmme psykopatens unoder har vi været nødt til at foretage os ting, der var så udspekulerede og ''grænseoverskridende,'' at vi så småt begyndte at tvivle på, om ikke det snarere var os selv, der var psykopater? En tvivl, der undertiden har været ledsaget af en bogstavelig, fysisk fornemmelse af kvalme – men som må bevares: Risikoen kan ikke sammenlignes med den, vi fx løber, hvis vi forsøger at befæste et demokrati mod dets fjender ved midlertidigt at suspendere det, men den er der.[40]

40 I de år, hvor jeg arbejdede i psykiatrien, havde jeg den aftale med mig selv, at hvis jeg en dag opdagede, at det ikke længere pinte mig at beslutte at tilbageholde eller behandle en patient med tvang, så skulle jeg pr. omgående forlade faget.

Case 3: Et stemningsskift

I de 25 år, hvor jeg arbejdede som free lance erhvervspsykolog, var det en stadig kamp for mig at skaffe opgaver nok til, at jeg kunne betale mine regninger. Min økonomi blev aldrig så god, at jeg kunne tillade mig at sige nej til de bestillinger, jeg selv følte, at jeg ikke egnede mig til. Af samme grund har jeg måske prøvet mere end så mange andre (og været tvunget til at udvikle et relativt bredt, men temmelig ujævnt repertoire) – men en stor del af tiden arbejdede jeg i realiteten mest som underleverandør til forskellige kursusfabrikker.

På et tidspunkt var jeg af en af disse blevet bedt om at medvirke som tredjemand på et lederkursus for en statslig styrelse. Denne havde (meget fornuftigt) etableret en repræsentativ gruppe, der forestod dialogen med kursusfabrikken. Som ekstern ''hired hand'' deltog jeg ikke i møderne med gruppen, men de beskeder, jeg modtog fra mine to fastansatte kolleger, efterlod det indtryk, at dens medlemmer var besværlige: De gav udtryk for alle mulige betænkeligheder ved øvelser og indslag, vi betragtede som helt uskyldige (og som aldrig tidligere havde givet problemer).

På kursets første dag holdt jeg selv et oplæg, jeg husker ikke længere om hvad. Derimod husker jeg tydeligt, at styrelsens direktør umiddelbart efter kom hen til mig og begejstret erklærede, at det, jeg havde sagt, var fremragende – og lige præcis, hvad de havde brug for. Jeg følte mig opmuntret og tænkte, at han virkede som en flink mand (og fornuftig).

Dette indtryk kom imidlertid i konflikt med de historier, som kursisterne senere – først tøvende men, efterhånden som tilliden mellem os voksede, til sidst helt uden omsvøb – fortalte om deres oplevelser med samme direktør. Jeg vægrede mig, da en særligt åbenmundet kontorchef ved første samtale erklærede, at direktøren efter hans mening var psykopat – og spurgte, om der ikke var mange andre ting, han kunne fejle? (Hvis han absolut skulle fejle noget? Jeg har en baggrund i psykiatrien og er bredt leveringsdygtig, hvad diagnoser angår.) Her spillede det naturligvis en rolle, at de talte dårligt om en mand, der havde rost mig meget mere, end jeg var vant til (og som jeg derfor helst ville bevare et godt indtryk af).

Det gik imidlertid, som det ofte er gået: Til sidst havde jeg hørt så mange vidneudsagn, at de bortvejrede enhver tvivl. Et enkelt eksempel på problemerne var, at direktøren kunne finde på at overfuse sine ledere – på en måde som dem, der havde prøvet det, hævdede var så chokerende og angstfremkaldende, at ingen, der ikke havde, ville være i

stand til at forestille sig den. Naturligvis altid bag en lukket dør og uden vidner, så det stod ''påstand mod påstand,'' hvis den pågældende senere fortalte andre om oplevelsen. (En anden kontorchef (en rolig, venlig og stilfærdig type) kunne i en periode på to uger efter en sådan overfusning angiveligt ikke selv underskrive sine breve, fordi hans hænder rystede for meget.)

Jeg overvejede derfor, om det ville være muligt for mig at få direktøren fjernet fra sin post og placeret et sted, hvor han ville gøre mindre skade? En sådan manøvre kan man i reglen kun gennemføre, hvis man har et godt netværk. Det havde og har jeg (inklusive kontakter, som jeg kan stole på, i de fleste partier i begge sider af Folketingssalen). Jeg endte imidlertid med at konkludere, at det i dette tilfælde formentlig ville blive vanskeligt at gøre den fornødne politiske alliance tilstrækkelig stabil (bl.a. fordi der var for få ''skandalesager,'' som politikerne ville kunne bruge som officiel begrundelse). Afgørende var, at direktøren formentlig ville få nys om min manøvre, inden jeg havde nået mit mål – og at han da ville være i stand til at iværksætte modforholdsregler, som ville sætte mig skakmat.

Ergo måtte jeg nøjes med at satse på skadesbegrænsning. Denne bestod i to ting: (1) Vi afholdt et møde i kontorchefernes fagforening, hvor jeg (uden at nævne navne) generelt fortalte om psykopatiens psykologi, om de principper for ''mandsopdækning,'' man er nødt til at følge (alias mine syv regler) – og især om betydningen af at etablere en horisontal magt, der kan modstå den vertikale (når denne misbruges), og af at have en god analyse af modpartens og egne styrker og svagheder.[41]

(2) Ved andre møder aftalte jeg med mindre grupper af medarbejdere og kontorchefer, at næste gang, direktøren overfusede nogen, så skulle de omgående gå mindst fem (og helst syv) personer op på hans kontor, åbne døren (uden at banke på, og uden at tage hensyn til om han sad i møde med eksterne samarbejdspartnere) og fortælle ham, at hans opførsel var psykopatisk – og at de, næste gang han gjorde det samme, ville få deres kontakt på Ekstra Bladet til at skrive om det, samt at de ville stå frem med navn som journalistens kilder.

Samtidig med dette forsøgte jeg at opretholde et godt, men glat for-

41 I sådanne situationer er man som konsulent alene, og må stole på egen dømmekraft. Jeg orienterede den af mine to fastansatte kolleger, jeg havde tillid til – men satsede i øvrigt på, at kursusfabrikken ikke fik noget at vide. Jeg stolede ikke på, at dens leder havde viden, mod eller erfaring nok til at kunne håndtere dette, og fandt det mere sandsynligt, at den pågældende ville forkludre sagen. Af samme grund er møder som ovennævnte ikke blandt dem, en konsulent kan fakturere.

hold til direktøren selv – han var jo min kundes kunde, og det gik ikke an, at jeg ødelagde kursusfabrikkens forretning. Jeg overvejede naturligvis, om jeg skulle fortælle ham, at både hans medarbejdere og jeg selv mente, at han qua sin psykopati var uegnet til sin stilling og burde træde tilbage (sådan som jeg har kunnet gøre i en række andre tilfælde). Men landede på, at det klogeste var ikke at gøre dette – fordi den magt, jeg kunne mobilisere imod ham, som sagt ikke var stærk nok.

Vi havde ganske mange samtaler, og de forløb efter omstændighederne fint. Officielt blev vi aldrig uvenner, men samarbejdet fik alligevel en brat ende. Anledningen var følgende:

Direktøren havde fået et dårligt skudsmål, den første gang hans organisation gennemførte en såkaldt medarbejder-vurdering af alle sine ledere. Da undersøgelsen to år efter skulle gentages, ændrede han derfor dens design, således at han selv nu kun skulle vurderes af de fem afdelingschefer, han havde umiddelbart under sig (men ikke længere af styrelsens temmelig store gruppe af kontorchefer). Resultatet var, at bedømmelsen af ham blev voldsomt forbedret – idet kun en enkelt afdelingschef havde mod til at sige sin mening.

Mine kolleger fra kursusfabrikken og jeg fik til opgave at drøfte resultaterne af disse vurderinger med lederne, og jeg fik (meget naturligt) tjansen med direktøren selv. Han erklærede sig særdeles tilfreds med resultatet (og havde naturligvis i forvejen vidst, hvem den afdelingschef var, der ville kritisere ham) – men jeg valgte at fremhæve, at jeg havde hørt et meget stort antal af hans kontorchefer anke over, at de var ude af stand til at finde nogen som helst form for systematik i de ændringer af deres afgørelser, som han hyppigt foretog (før disse gik videre til ''det politiske niveau''). Nogle af dem havde forsøgt at holde en slags studiekreds for at indkredse evt. principper, men havde ikke været i stand til at finde dem – tværtimod forekom ændringerne dem at være et orgie i inkonsistens. Jeg sagde derfor, at dette var uholdbart og kunne blive farligt for ham, og at han var nødt til meget eksplicit at præcisere, hvad der udgjorde den almene essens i de retningslinjer, han lagde til grund for sine ændringer. (For at drille lagde jeg til, at dette da måtte kunne give anledning til en stimulerende faglig diskussion. Dumt og overflødigt – men den slags fejl begår jeg næsten altid.)

I samme øjeblik, jeg havde udtalt ovenstående, kunne jeg se på hans ansigt, at jeg nu sad over for en fjende. Jeg vidste også, at jeg nu havde ''brugt heldet op'' og ikke længere kunne arbejde som rådgiver for denne organisation – men måtte ud, før det gik mig ilde.

Mangler psykopater empati?

For ca. tre årtier siden betød ordet ''empati'' blot ''indlevelse.'' Det blev sjældent anvendt uden for fagkredse, og når begrebet blev bragt på bane (fx ifm. psykoterapeutisk uddannelse) understregede man i reglen fænomenets ''neutralitet:'' Man kan ''leve sig ind i andres situation'' (dvs. være empatisk) uden at tage moralsk stilling til deres valg eller væremåde, og uden at være ''for'' eller ''imod'' dem – i modsætning til det beslægtede ord ''sympati,'' som signalerer velvilje og begyndende parti-tagen.

Siden da er der sket en betydningsglidning. Empati opfattes nu som finere end sympati (formentlig fordi den nu ses som vidnesbyrd om en form for ''intelligens,'' der gør sin indehaver socialt og sexuelt attraktiv), samtidig med, at de fleste mener i rigt mål at kunne glæde sig over selv at besidde denne færdighed – der er udvidet til at omfatte noget i retning af:

1) Evnen til (automatisk og ubesværet) at aflæse andre menneskers mimik, tonefald, gestik og kropsholdning (''positur''), *samt*
2) evnen til samtidig hermed (automatisk og ufrivilligt) på ''konkordant'' vis at opleve et svagt ''medsving'' i form af et modicum af de samme indre følelser, som ovennævnte signaler er de ydre tegn på (fordi man først derved for alvor ''forstår'' den anden – som når jeg bliver ''smittet'' af den, der fortæller om sin sorg) – og *undertiden* ledsaget af
3) en lige så ufrivillig ''komplementær'' følelse (som fx trangen til at berolige den, der er ophidset, eller trøste og skærme den, der sørger), *tillige med*
4) evnen og villigheden til da faktisk at yde ''aktiv hensyntagen'' i form af hjælp, solidaritet, omsorg e.lign.[42]

Denne betydnings-udvidelse er uheldig, også fordi vi samtidig kender en

42 Den første af disse evner er den, som lettest kan måles med nogenlunde objektive metoder. I første del af tillægget til Simon Baron-Cohens bog *Den afgørende forskel* (der handler om psykologiske forskelle på mænd og kvinder) bliver vi præsenteret for fotografier af 36 par øjne. Det gælder så om at aflæse hvilken følelsesmæssig tilstand, øjnenes indehaver var i, da fotografiet blev taget, og man får hver gang 4 valgmuligheder. Dette er en evne-prøve, og ikke en personligheds-ditto: Den måler dygtighed. Der er imidlertid endnu ikke tale om en egentlig psykometrisk test, da der ikke har været udført statistiske analyser af de resultater, der kan indvindes med den: Den diskriminative værdi af prøvens enkelte items er ukendt, der er ikke udarbejdet repræsentative normer for forskellige grupper, osv. – Undersøgelser har godtgjort, at psykopater faktisk er lidt dårligere til dette end andre mennesker – men netop kun *en lille smule* dårligere (hvilket jeg gætter på skyldes skødesløshed). Se Blair, Mitchell & Peschardt 2005, p. 55.

tilstand, hvor vanskeligheder med empati (i ordets oprindelige betydning som evnen til at ''læse'' andre mennesker, og til at forsøge at ''se'' verden fra deres synspunkt) er et helt centralt kendetegn – uden at der nødvendigvis er tale om fravær af uegennytte, hjælpsomhed, generøsitet, hæderlighed eller ansvarlighed: Nemlig den, vi kalder for ''Aspergers syndrom.''[43]

En Asperger-person er (i modsætning til en psykopat) ude af stand til at bedrage andre. Thi for at kunne dette, skal man jo netop regne ud, hvordan andre mennesker vil tænke og føle i bestemte situationer – med henblik på så at bedrage dem ved at skabe en situation, der ikke er, hvad den giver sig ud for at være. Dette er nærmest uoverkommelig vanskeligt for en person med Asperger's syndrom – og selv hvis han eller hun magtede dette, ville det byde ham eller hende imod at gøre noget sådant for egen vindings skyld.

Hvis en person er ked af det, er det ikke sikkert, at en anden person, som har Asperger's, overhovedet vil opdage dette af sig selv. Den sidste kan derfor fx have behov for, at den første: (1) I tydelige og umisforståelige vendinger forklarer, at hun er ked af det (og hvorfor). Derpå (2) forklarer, at hun derfor har behov for, at andre tager hensyn til hende og trøster eller hjælper hende. Samt endelig (3) konkret forklarer Asperger-personen hvilke handlinger, han skal udføre, for at levere dette.

En person, der er psykopat, vil derimod typisk ret hurtigt registrere, dersom andre er kede af det. Og hvis han enten husker sig selv på det eller kan se en umiddelbar fordel i det, vil han også kunne ''forvandle konkordans til komplementaritet'' og levere nogle af de ting, som de fleste af os håber at modtage, når vi er bedrøvede. Men det vil i reglen være vanskeligt for psykopaten at fastholde denne indstilling – og fristelsen til (efter en indledende omsorgs-gestus) i stedet at udnytte situationen til egen fordel (fordi den, der åbent viser, at hun er ked af det, jo samtidig demonstrerer svaghed) vil i det lange løb ofte være for stor.[44]

---

43 Jeg skylder at oplyse, at denne betegnelse (i lighed med ordet "psykopati") nu er fjernet fra de to diagnostiske systemer DSM og ICD — men lader begrundelsen for dette (samt diskussionen af beslutningens rimelighed) ligge.

44 Nogle vil så hævde, at dette viser, at psykopatens indlevelse ikke er ''dyb'' – dvs. at han ikke (på ''konkordant'' vis) kan føle lidt af det samme som den person, de 'læser'' – og jeg vil ikke 100 % udelukke, at dette kan være tilfældet for enkelte følelsers vedkommende. Men i almindelighed er det efter min erfaring (fra måske 100 timers samvær og samtale) sådan, at hvis en psykopat kan se, at en anden person er rigtig ked af det, så ved han udmærket fra egen erfaring, hvad det vil sige. (Jeg har været sammen med mange psykopater, der græd, eller kogte af jalousi osv.) Psykopater føler næppe skam – men savner ikke evnen til at opleve anden menneskelig lidelse.

Det, der efter min mening kendetegner psykopaten, er med andre ord hensynsløshed (forårsaget af en manglende evne til at føle skam) – ikke mangel på empati i dette ords egentlige betydning. Det er selvfølgelig ikke ulovligt at bruge vendingen ''mangel på empati'' om psykopater (hvilket da også er særdeles almindeligt). Men efter min opfattelse er omkostningen, at en nuance forsvinder – og at man får et ikke-realistisk billede af, hvad der foregår inden i psykopaten. Og hvis dét, der kendetegner psykopater, er ''mangel på empati,'' hvad skal vi så kalde det, som Aspergerne døjer med?[45]

Prævalens

Hvor stor en del af befolkningen er psykopater? Svaret afhænger naturligvis af, hvordan vi foretager den afgræsning, jeg drøftede ovenfor – og da der ikke er enighed om denne, svinger estimaterne af deres antal også. Et nogenlunde konservativt skøn antager, at ca. 1 % af normalbefolkningen er psykopater. Egenskaben forekommer tilsyneladende hyppigere hos mænd end hos kvinder: Et lige så konservativt skøn anslår den kønslige fordeling til 3:1. Med andre ord er ca. 54.000 nulevende danskere psykopater. Heraf er ca. 40.700 mænd og ca. 13.500 kvinder. Det er derfor sandsynligt, at de fleste i løbet af deres liv støder ind i (dvs. får noget at gøre med) en psykopat (eller flere).

Efter min opfattelse kan vi med udgangspunkt i disse tal forsøge at besvare to andre, men beslægtede spørgsmål: (1) Hvordan kan det være, at vi ikke bare helt automatisk gennemskuer psykopatens fordrejninger (eller løgne), men lader os bedrage eller udnytte? Og (2) hvorfor findes psykopati overhovedet?

Psykopatiens naturgrundlag

Der findes ikke nogen kendt videnskabelig metode, hvormed man kan afgøre, i hvor høj grad en bestemt egenskab (eller dens størrelse) hos en given person skyldes hhv. arv og miljø. Det eneste, vi kan prøve at undersøge, er, i hvor høj grad de forskelle (i størrelsen af et givet træk), vi kan iagttage *mellem* medlemmerne af en bestemt population, som

45 Filosoffen Dan Zahavi siger undertiden, at man ikke kan være en dygtig torturbøddel uden at besidde en vis empati. Det er jeg enig med ham i.

skyldes hhv. gener og noget andet (fx kost, sygdomme, omsorg, opdragelse, undervisning osv.)[46]

Når jeg selv hælder til at betone det ''nedarvede'' element i psykopati, er begrundelsen ikke statistisk (selv om den kunne blive det): Jeg har to gange interviewet ikke-psykopatiske forældre, som både havde et psykopatisk og et eller flere ikke-psykopatiske børn (hvilket jeg ikke kender andre, der har ulejliget sig med). Og de fortalte alle, at de almindelige opdragelses-metoder, der havde virket i forhold til deres øvrige børn (så som fx at fortælle, hvad der er rigtigt og forkert; eller gribe ind, hvis barnet udviser tegn på grusomhed) havde virket dårligt (eller slet ikke) ift. det barn, der med tiden fik prædikatet ''psykopat'' (samt at dette havde gjort dem fortvivlede og magtesløse).

Men selv om jeg således tror, at noget væsentligt (og delvist uopretteligt) allerede er til stede ved fødslen, betyder dette efter min opfattelse ikke, at alt er afgjort. Psykopater gennemgår, som alle andre mennesker, en dannelses- og læreproces, og inden for de rammer, som den medfødte komponent afstikker, kan den forløbe relativt forskelligt.[47]

Samarbejde og konkurrence

Jeg nævnte ovenfor, at psykopater tilhører den kategori af aktører, som vi plejer at kalde for snyltere eller gratister. Jeg vil nedenfor forsøge

46 Dette kan vi enten gøre prospektivt (og under omstændigheder, vi kan kontrollere) – som når vi fx giver identiske plantefrø meget forskellige opvækstbetingelser og derpå studerer, hvordan de enkelte planter udvikler sig. Sådanne undersøgelser kaldes i regler for studier af ''expression norms'' og resultaterne kan ofte være meget sikre. Eller vi kan gøre det retrospektivt (under omstændigheder, vi stort set ikke kan kontrollere) – som når vi fx forsøger at sammenligne to énæggede tvillinger, der fra et tidligt tidspunkt i livet er opvokset hver for sig. Sådanne undersøgelser kaldes i reglen for studier af ''heritabilitet,'' men resultaterne er langt mindre sikre. (Fx er de miljøer, som énæggede tvillinger, der tidligt i livet er blevet skilt ad, derpå vokser op i, ofte ikke særligt forskellige. Og hvor meget har det betydet for deres udvikling, at de netop er blevet skilt ad? Osv.)

Det er vigtigt at være opmærksom på, at heritabiliteten (der normalt udtrykkes som et tal mellem 0 og 1) aldrig er en konstant. Så hvis størrelsen af en bestemt egenskabs-forskels arvelighed ser ud til at svinge meget fra den ene population til den anden, behøver dette ikke at skyldes, at nogle undersøgelser er mere pålidelige end andre – det kan lige så godt skyldes, at omfanget af miljøets indflydelse på størrelsen af den pågældende egenskab faktisk *er* forskellig (alt efter hvilken slags miljø, der er tale om).

47 Det er opmuntrende og giver god mening, når den amerikanske neurolog James Fallon, forfatter til den selvbiografiske *The Psychopath Inside* (2013), fortæller, at han (i kraft af sine forældres, sine brødres og sin hustrus anstrengelser) er blevet en ''pro-social psychopath.'' Men denne gevinst kan efter min opfattelse ikke sidestilles med fx den, vi kender som ''tørlagt alkoholiker.''

at indkredse det, der kendetegner sådanne fænomener. Men det kræver, at vi lige tager en tur rundt om to mere grundlæggende foreteelser: Samarbejde og konkurrence.

Vi taler om konkurrence, når to eller flere levende elementers (eller aktørers) forbundne aktivitet medfører, at et af dem bliver *relativt* (men ikke nødvendigvis absolut) bedre eller dårligere stillet ift. et eller flere andre. Eftersom det afgørende altså er, at et fænomen, A, bliver bedre stillet end et andet, B, så kan dette forekomme uanset om begge samtidig opnår: (a) Fremgang, (b) tilbagegang, eller (c) den samlede mængde af fordele og ulemper blot omfordeles. Det første (at begge elementer opnår fremgang) kan fx indtræffe, hvis det, som parterne aktivt konkurrerer på, er produktivitet eller opfindsomhed. Det næste (at begge elementer bliver ringere stillet) kan fx finde sted i forbindelse med en krig, der jo er en konkurrence på destruktion, hvor parterne forsøger at ødelægge hinandens ting (eller bare hinanden!) – og hvor den, der har ødelagt mest, har vundet.

Disse grundlæggende udviklingsmønstre kan vi iagttage næsten overalt, hvor der er liv, dvs. inden for evolution, økologi, psykologi, historie osv. Eksempler: Alle mennesker har oplevet, hvordan modsat rettede følelser, opfattelser, vurderinger og hensigter har konkurreret med hinanden i deres indre, når de har skullet træffe en beslutning. Med mindre der er konkurrence både mellem og indenfor de enkelte politiske partier, har vi ikke et pluralistisk demokrati. Osv., osv.

Derimod er det ikke en forudsætning for forekomst af konkurrence, at elementerne (eller aktørerne) har udviklet *strategisk* evne eller adfærd, dvs. er i stand til at opfatte og reagere på konkurrencesituationer med (bevidste eller ubevidste) konkurrerende hensigter eller handlinger:

Vignet 3: Ræve og regnorme. Lad os forestille os, at to regnorme begynder at spise af samme visne blad fra hver sin ende. Hvis den ene regnorm formår at spise lidt hurtigere end den anden, vil dette medføre, at både dens egen chance for overlevelse (som individ) og dens mulighed for at give netop sit særlige genom videre til nye generationer af regnorme vil forøges.

Regnorme har et nervesystem, men dette indeholder langt færre nerveceller end nervesystemet hos fx pattedyr. Jeg tillader

mig derfor at gætte på, at en regnorm ikke er i stand til at reagere på den kendsgerning, at en anden regnorm er ved at spise af samme føde-emne som den selv, med noget, der ville svare til at sige: ''Det skal blive løgn! Den XXX skal ikke få lov til at spise mit visne blad!'' (og derpå sætte spise-tempoet op). Regnorme kan altså befinde sig i en objektiv konkurrencesituation ift. andre regnorme uden subjektivt at være i stand til at reagere med strategisk adfærd.

Hvis en ræv forsøger at fange en hare, opstår der derimod en konkurrence på liv og død, hvor begge parter netop reagerer strategisk på den andens intention (ved lynhurtigt at ændre deres egen). Det adfærdsrepertoire, som evolutionen har udrustet de to arter med, giver dem hver deres ''komparative fordele,'' som de i denne situation forsøger at bringe i anvendelse. Harens fortrin er, at den kan løbe meget hurtigere end en ræv. Rævens, at den er god til overraskelsesangreb: Den ved, at det for den gælder om at snige sig ind på haren, så denne først opdager faren, når det er for sent (og at den derfor fx skal have vinden imod sig, så haren ikke kan lugte den). Men hvis en hare opdager, at en ræv forsøger at overliste den, allerede mens ræven endnu er fx 250 meter væk, kan den finde på at rejse sig på bagbenene, i sin fulde højde – for derved at signalere til ræven at: ''Jeg har set dig!'' Så opgiver ræven normalt forsøget, og lusker bort! Og så kan hare gøre sit måltid færdigt i fred.

Eksemplet viser ikke bare, at ræve og harer besidder en højt udviklet strategisk evne (til at reagere adækvat på konkurrencesituationer). Det viser også: At (1) begge arter er klar over hvad, der udgør hhv. modpartens og deres egen komparative fordel, at (2) de er i stand til at meddele sig til hinanden vha. en aktiv tegngivning, som ingen af dem misforstår – samt, mest overraskende, at (3) de er i stand til at forvandle en konkurrence-situation til en samarbejds-ditto: Begge arter undgår at spendere en masse energi, der ville drive haren væk fra sin spiseplads uden at give ræven mad i maven.

Fra konkurrence til samarbejde: De fleste er enige om, at det sidste ord er det, der bør anvendes om konkurrencens modsætning. Dets dagligsproglige betydning er imidlertid ikke entydig, idet denne glose

både kan betegne: (i) Det blotte fravær af konkurrence, og (ii) det, at specialiserede elementer fungerer sammen i en helhed (som er ''mere end summen af delene''), samt (iii) at to eller flere levende elementers koordinerede aktivitet medfører, at de opnår flere fordele (eller færre ulemper). Disse tre betydninger er alle legitim sprogbrug. Det kan af samme grund undertiden være en god idé, at vi præciserer, hvornår vi mener hvad. I vignetten ovenfor er der jo mest tale om betydning (i) – men nedenfor vil jeg overvejende anvende ordet i betydning (iii).

Man regner med, at jorden blev dannet for ca. 4,5 milliarder år siden. Der gik kun en halv milliard år, før de første former for liv (de encellede organismer, som vi kalder for prokaryoter) opstod. Det skete nærmest i samme øjeblik, de fysiske forhold (i form af temperatur og tilstedeværelse af kulstof, vand osv.) gjorde det muligt. Men derpå gik der meget lang tid, nemlig mere end 3 mia. år, før de tidligste former for flercellet liv dukkede op (og det meste af yderligere en milliard, før evolutionen var nået frem til fx dinosaurerne). Evolutionsteoretikerne mener, at forskellen på længden af disse to tidsrum (en halv versus tre milliarder) afspejler sandsynligheden for, at disse to afgørende begivenheder overhovedet kunne indtræffe: Det er muligt, at livets opståen var en ''lidet sandsynlig'' begivenhed (idet den bl.a. forudsatte tilstedeværelsen af både lange proteinmolekyler, af DNA og af membraner, der kunne omslutte de første livsformer). Men i sammenligning hermed var dannelsen af komplekst liv altså en *ekstremt* usandsynlig begivenhed (se Ridley 2001).[48]

Det var den, fordi dannelsen af flercellede organismer forudsætter etablering af gener, der ''koder'' for sådanne væsener – og disse gener skal jo kunne fremme et samarbejde (snarere end en konkurrence) mellem de enkelte celler (fx således at disse specialiserer sig og derpå i et uselvisk samarbejde frembringer forskellige typer organer osv.). Men dette forudsætter i sin tur, at de samme gener også selv *so oder so* bliver i stand til at samarbejde (i stedet for kun at konkurrere). Og denne forudsætning blokeredes gennem 3 milliarder år tilsyneladende af det, som Richard Dawkins (med en metafor, der måske har gjort mere skade end gavn) har betegnet som deres ''selviskhed:'' Hvis to prokaryoter ''fusionerede'' (hvilket man antager må være forekommet relativt hyppigt) benyttede den sammensluttede celle gennem hele

48 Det samme gælder naturligvis for universet som helhed: Det er langt mindre sandsynligt, at der findes galaxer med flercellet end med encellet liv.

dette tidsrum nemlig så at sige alene det ene genom som sin ''kogebog'' (mens det andet gik til grunde). Der herskede med andre ord en ekstrem form for konkurrence mellem de enkelte genomer. Evolutionen måtte derfor først frembringe en mekanisme, der kunne ''tæmme'' denne og muliggøre et samarbejde mellem gener, før flercellet liv kunne blive en realitet – og det var etableringen af denne mekanisme, der var så vanskelig (eller usandsynlig), at miraklet lod vente på sig i 3 mia. år.[49]

Det er kun fordi denne tæmmende ''stabilisator'' (som zoologen Mark Ridley foreslår at kalde ''Mendels dæmon'') faktisk opstod, at vi først og fremmest ser et *samvirke* mellem specialiserede elementer, der udfylder en bestemt plads og udfører en bestemt funktion i helheden, når vi betragter levende fænomener (fx kroppen, sindet eller samfundet): En celles mitokondrier (der frigør energi og sørger for, at den kan ''ånde'') forsøger ikke at komme til at overtage golgi-legemernes funktion (der bl.a. består i at lagre og modne proteiner, samt skille cellen af ed affaldsstoffer). Nervecellerne i det visuelle cortex forsøger ikke at komme til at beskæftige sig med sprog (eller vice versa). Osv.[50]

---

49 Socialvidenskaberne har på tilsvarende måde beskrevet mekanismer, der ved at udrette noget lignende har muliggjort opretholdelsen af social orden i store samfund, som kan omfatte millioner af mennesker (se Elster 1989). Problemerne og løsningerne er på begge områder (evolution og historie) formentlig grundlæggende de samme: Når zoologen Mark Ridley skal forklare, hvordan det gik til, at konkurrerende gener ''accepterede,'' at de celler, som de ''bebor,'' begyndte at samarbejde med andre (dvs. at der dannedes flercellede væsener), griber han til moralfilosoffen John Rawl's berømte begreb om ''uvidenhedens slør'' – ikke som en anbefalelsesværdig social norm, men som en empirisk forklaring på, hvad der faktisk skete! (Se Ridley 2001, p. 196f.)

50 Når vi til daglig taler om ''konkurrence,'' er det på lignende måde næsten altid underforstået, at denne udgør en ''tæmmet'' sådan (selv hvor nogle i strid med sandheden hævder, at den er ''fri,'' fx på markedet, jf. Chang 2016). Dvs. den er underlagt mekanismer eller regler, der begrænser den (på måder, som vi er vant til at tage for givne) – og derved ændrer dens ''væsen,'' ved at gøre den til et kontrolleret element i et *assimilativt* system, der er baseret på konkurrencens modsætning: Samarbejdet. Selv om de former for konkurrence, der fx dyrkes mellem universitetsforskere eller på markedet eller i sport, udmærket kan ende med, at en af de konkurrerende aktører går nedenom og hjem (ved fx at blive fyret, eller gå fallit, eller udgå af næste års turnering), må man på alle tre områder kun konkurrere på produktivitet (eller kreativitet): En forsker må gerne hugge en anden forskers idé, men kun hvis hun er i stand til samtidig at forbedre den. En virksomhed må også gerne drive en anden ud i fallit, men kun ved at sælge produkter eller ydelser, der er billigere eller bedre (eller evt. ved blot at indbilde køberne, at dette er tilfældet). Den må derimod ikke bombe konkurrentens maskiner eller kontorer, osv.

Hvis en cellegruppes adfærd ikke længere følger samarbejdets selvbegrænsende princip, men i stedet begynder at brede sig ukontrolleret (til skade for andre celler), begejstres vi ikke over, at markedets ''frie'' konkurrence nu også er nået frem til organismens indre, men stiller i stedet en diagnose: Cancer.[51] At kræftsygdomme findes, minder os imidlertid tillige om, at de mekanismer, der skal stabilisere samarbejdet, ikke altid er perfekte – og om at visse varianter af ''ublu'' konkurrence så at sige først muliggøres af et omgivende system af samarbejde.

Hvorfor findes psykopati?

Snyltere og gratister (inklusive psykopater) kan nemlig karakteriseres som aktører, der har fundet veje til at ''omgå'' eller ''undvige'' biologiske eller sociale stabilisatorer – og dermed til at konkurrere på måder, der er afhængige af og udnytter andre aktørers (selvbegrænsende) samarbejds-systemer. Det er denne ''evne,'' der definerer dem, og det er ikke realistisk at tro, at sådanne fænomener vil forsvinde, før livet selv gør det.

Lad mig forsøge at illustrere dette med en analogi: 59 ud af de mere end 450 arter, der tilsammen udgør den fuglefamilje, vi kalder for gøge, er *redesnyltere*: De lægger æg i andre arters reder. Nogle som supplement til egen udrugning og opfostring af afkom, andre som eneste form for ''reproduktion.'' Det sidste gælder fx de gøge, vi kender her til lands: Deres æg udklækkes før værtsfuglenes, og noget af det første, den ny-udklækkede gøgeunge foretager sig, er at skubbe værternes ud af reden (idet den løfter disse op på ryggen).

Denne adfærd kan næppe være en, som ungen har lært af sine biologiske forældre (da de jo netop ikke er til stede). Vi må derfor tro, at den er medfødt. Men hvad i alverden får ''værterne'' til aktivt at bespise og opfostre den ubudne gæst? Ornitologer har afdækket flere forskellige mekanismer, der optræder i forskellige kombinationer hos forskellige redesnyltende arter. Jeg nøjes her med en enkelt:

51 Det fænomen, som kaldes *apoptose,* er et ekstremt eksempel på ''uselviskheden'' hos de samarbejdende celler i en flercellet organisme: Når organismen danner nye celler (ved hjælp af celledeling), er det nødvendigt, at et tilsvarende antal gamle celler samtidig begår ''selvmord'' (på en planlagt, kontrolleret måde) – idet kroppens enkelte organer ellers ville vokse ukontrolleret og deformeres. Mange former for cancer forårsages ikke af øget celledeling, men af blokeret apoptose.

Vignet 4: Mafioso-kontrol. Snyltende gøge lægger normalt kun deres æg i reder, som er bygget af arter, hvis æg til forveksling ligner gøgens egne. Alligevel opdager nogle ''værter'' faktisk det fremmede æg og skubber det ud af reden. (Hvis de altså kan. Det kræver nemlig i bogstavelig forstand et bredt næb.) Men de typer gøge, som kan risikere dette, holder værternes rede under observation. Og hvis de opdager, at deres æg er væk, så ødelægger de hele reden (og dermed alle værternes æg). Eftersom nogle værtsfugle (der typisk er spurve) kan leve i mange år, kan det vel ikke udelukkes, at gøgen ved hjælp af denne nærmest mafiøse form for afpresning ''lærer dem en lektie,'' som de da måske husker (sådan at de næste forår vælger at lade gøgens æg forblive i deres rede). Mig bekendt er dette imidlertid ikke undersøgt. Og gøgens udslettelse af det ene kuld efter det andet af efterkommere af værtsfugle, der er dygtige til at genkende snylterens æg og tilbøjelige til at eliminere dem, må under alle omstændigheder svække den medfødte komponent i denne forsvars-adfærd.

I spilteori kaldes den situation, der opstår, når enhver aktørs adfærd (der ikke behøver være et produkt af en særskilt strategisk intention) er optimal, givet indretningen af alle andre aktørers adfærd, for et ''Nash equilibrium.'' Og en sådan ligevægt kan altså opstå, når værtsfugle opnår større ''reproduktiv succes'' ved at opfostre redesnylteren (frem for at dræbe den) – fordi de derved undgår, at alle deres egne æg ødelægges. Ved gennem denne ''mafia-strategi'' at blive en del af det sæt af naturlige udvælgelses-mekanismer, der påvirker værtsfamiljernes tilpasning, har nogle gøgearter så at sige kunnet medvirke til selv aktivt at *fremavle* den perfekte, ''submissive'' vært – der altså i praksis fungerer som en ''altruist,'' der frivilligt donerer ressourcer til parasitten!

Psykopatien i organisationen

Tillid og samvittighed

Det er samvittigheden, der hjælper os med at holde os selv fast på, hvad der faktisk er den ubehagelige sandhed – og hvad vi bare ville foretrække var sandt. Det er samvittigheden, der får os til at kaste et kritisk blik

på vore egne handlinger (for at vurdere, om de er gode nok). Det er samvittigheden, der undertiden tilskynder os til at støtte andre, skønt det medfører omkostninger for os selv. Og det er samvittigheden hos både næsten og os selv, der (med Niklas Luhmanns udtryk) gør det muligt for os at ''reducere den sociale kompleksitet'' ved hjælp af tillid. Samvittighed og tillid er komplementære, og udgør tilsammen det menneskelige samarbejdes vigtigste ''indre'' stabilisatorer: Fordi vi i ca. 99 ud af 100 tilfælde kan lide på, at vores medmennesker har en samvittighed, kan vi tillade os at stole på dem.[52]

Der gælder naturligvis det samme for balancen mellem tilliden og dens modsætning, mistænksomheden, som for alle balancer mellem omkostningerne ved opretholdelsen af stabiliserende mekanismer og dividenden fra samarbejdet: Hvis udgifterne til mistænksomhed er større end indtægterne fra tillid, undergraves meningen med det sociale system. Men tanken om primært at skulle møde næsten med tillidens modsætning: den systematiske mistænksomhed, forekommer de fleste af os ubærlig. Det er denne stabiliserende tillid, som psykopaten opnår en systematisk ''komparativ fordel'' ved at bruge på sin helt egen måde.

Psykopati og hierarki

Vi ved ikke, om nogle spurve ligefrem har mistet evnen til at genkende gøgeæg (eller om de blot har ''lært'' at finde sig i dem). Men vi ved, at det er muligt for mennesker at lære sig at genkende psykopater.

Man kan naturligvis spørge, om dette ''betaler sig,'' psykopaternes relativt lave hyppighed taget i betragtning? Her er jeg ude i gætværk, men min intuition er, at størrelsen af denne hyppighed (1:100) i empirisk forstand netop gør psykopatien til et grænsetilfælde. Enkeltpersoner og organisationer, der er (eller har været) en psykopats ''ofre,'' føler ofte et påtrængende behov for at lære at forstå fænomenet (og forsvare sig mod det). Men dette er ikke ensbetydende med, at det samme ''svarer sig'' for arten. For den omtalte ''Nash ligevægtstilstand'' er jo netop udtryk for,

52 Jf. Løgstrups berømte indledning til *Den etiske fordring* (1956): ''Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt mødes med en naturlig tillid til hinanden. Det er ikke blot tilfældet, når vi træffer et menneske, vi kender godt, men det gælder også, når vi møder en vildtfremmed. Der skal særlige omstændigheder til, for at vi på forhånd står overfor en fremmed med mistillid. Angiveri skal først have kvalt den naturlige tillid ( ) Der skal være krig i landet, eller mænd, der sætter lov og ret ud af spillet, skal være kommet til styret. ( ) På forhånd tror vi aldrig, et menneske lyver. Det gør vi først efter at have grebet ham i løgn.''

at omkostningerne ved lejlighedsvis at blive snydt eller misbrugt er formentlig mindre end dem, vi skulle udrede, dersom vi helt skulle gardere os mod dette (fx ved hjælp af en permanent mistænksomhed).[53]

Der findes imidlertid en omkostning, som ganske vist er med i den samlede kalkule, men som efter min mening bør give anledning til etiske overvejelser: Nemlig den, at mange psykopater tvinges til at vagabondere mellem forskellige ansættelser. For når problemet omsider går op for dem, søger både offentlige og private virksomheder i reglen at skille sig af med psykopatiske ledere og medarbejdere. Dette løser muligvis et problem for den enkelte virksomhed, men ikke for samfundet som helhed.

Det er klart, at psykopaterne skal have lov at være her. Vi kan ikke isolere 54.000 mennesker på en øde ø. Men to forudsætninger for, at vi kan ''rumme'' dem, må dels være, at de er nogenlunde ''jævnt fordelt,'' dels at vi ved, hvordan vi bør omgås dem[54] – hvilket igen kræver, at vi har lov til at kalde en spade for en spade.

Men mens det altså kan være svært at svare generelt på, hvor mange kræfter, den enkelte person eller virksomhed bør bruge på at gardere sig mod psykopati, så tøver jeg ikke med svaret på det modsatte spørgsmål: Er det en fordel at indsætte psykopater som virksomhedsledere?

Jeg ved godt, at det er for billigt blot at svare med modspørgsmålet: ''Vil IT Factory gå over i dansk erhvervshistorie som en større erhvervs-succes end A. P. Møller Mærsk?'' For forskellen på vellykket og mindre vellykket virksomhedsledelse afhænger naturligvis af mange andre differentialpsykologiske faktorer end tilstedeværelse eller fravær af psykopati – herunder især graden af intelligens og overblik i topledelsen (se Jaques & Clement 1991).[55] Alligevel peger modspørgsmålet på noget væsentligt: Medlemmer af sociale arter altid været afhængige af at kunne skelne samarbejds- fra konkurrencesituationer mellem artsfæller (og agere i overensstemmelse hermed), hvis de skulle kunne

53 Systematisk mistænksomhed har et navn: Paranoia. Men hvis jeg tør stole på min kliniske enkeltmands-erfaring fra 8 års arbejde i psykiatrien, så beskytter en grotesk overdreven mistænksomhed ikke den paranoide imod psykopatens bedrag.

54 Psykopater kan fx gøre rimelig fyldest i stabsfunktioner, hvor de pågældende skal medvirke til at udarbejde forslag eller planer, men hvor andre har det endelige beslutnings-ansvar.

55 Man hører ofte, at ''en ud af ti ledere er psykopater'' e.lign. Vi har imidlertid indtil videre kun en ret usikker viden om hyppigheden af denne egenskab blandt ledere. Det er derfor mere ædrueligt at nøjes med at sige, at de få undersøgelser, som findes, tyder på, at der faktisk er tale om en over-repræsentation (sammenlignet med befolkningen som helhed). Se Board & Fritzon 2005.

klare sig. En virksomhed, der vil forbedre sin konkurrenceevne på et marked (ved at styrke sin ''performance''), er afhængig af at kunne forbedre sit interne samarbejde. Og hvis der er noget, der kendetegner et avanceret kapitalistisk samfund, så er det, at det kan være vanskeligt for den enkelte at forudsige og afgøre, hvornår konkurrencesituationer på et splitsekund forvandler sig til samarbejds-ditto – og evnen til at registrere dette (og til hurtigt at omstille sig i overensstemmelse hermed) er nærmest en kerne-kompetence hos det moderne menneske.[56]

Både på markedet og i hierarkiet vil de øvrige aktører blive påvirket af tilstedeværelsen af en psykopat (og af den ''situations-resistente'' adfærd, som jeg i dette kapitel har forsøgt at beskrive).[57] Men en af de regler, der regulerer forholdet mellem aktørerne på et marked, er trods alt, at alle formelt har ret til at sige nej til at indgå aftaler (og til derved juridisk afgive en del af suveræniteten over sig selv). Hvorimod personer, der formelt set allerede er medlemmer af et hierarki, i vid udstrækning jo netop er forpligtet til at adlyde ordrer, der kommer oppefra (selv om vi ofte foretrækker at bruge eufemismer (som fx ''uddelegering'') om denne forpligtelse). Også af den grund er det en rigtig dårlig idé, at chefen er psykopat.

Litteratur

Ainslie, G. (2001), *Breakdown of Will*. New York: Cambridge University Press.

American Psychiatric Association (2000), Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders. 4th Edition (Text Revision). Washington, DC: APA.

56 En anekdotisk, men fornøjelig skildring af, hvordan konkurrence og samarbejde afløser hinanden i hverdagslivet (så man aldrig helt kan vide hvad, der er hvad), kan findes i Gustafson & Cooper 1990.

57 Givet et bestemt udgangspunkt – nemlig: de mulige måder, hvorpå en gruppe mennesker imellem sig kan fordele magten til at træffe beslutninger, som kan binde andre end beslutningstageren selv – kan man argumentere for, at kun fire grundlæggende former for organisation (samt et ''grænsetilfælde'') er mulige og tænkelige: Nemlig kollektivet, demokratiet, markedet og hierarkiet. Disse almene grundformer kan kombineres og specificeres i det uendelige, og derved generere et væld af specifikke organisations-varianter. Hver af de fire grundformer er kendetegnet ved, at en bestemt ''retsregel'' regulerer fordelingen af beslutningsmagten – nemlig henholdsvis: Konsensus, afstemning, aftale og ordre. (Grænsetilfældet udgøres af netværket, hvis medlemmer ikke afgiver suveræniteten over sig selv til hinanden – men som derfor i en vis forstand heller ikke udgør nogen organisation.) Se Lunøe 2015.

Babiak, P. & R. D. Hare (2006), *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work.* New York: HarperCollins.

Baron-Cohen, S. (2003), *Den afgørende forskel: Kvinde, mand — hjerne og køn.* København 2004: Akademisk Forlag.

Blair, J.; D. Mitchell & K. Blair (2005), *The Psychopath: Emotion and the Brain.* Oxford 2005: Blackwell.

Board, B. J. & K. Fritzon (2005), "Disordered Personalities at Work." *Psychology, Crime & Law,* Vol. 11, No. 1 (March 2005), pp. 17-32.

Chang, H.-J. (2010), *23 ting man fortier om kapitalismen.* Aarhus 2016: Klim.

Costa, P. T. & R. R. McCrae (2004), *NEO PI-R Manual.* København: Dansk Psykologisk Forlag.

Elster, J. (1989), *The Cement of Society: A Study of Social Order.* Cambridge: Cambridge University Press.

Elster, J. (2009), *Reason and Rationality.* Princeton: Princeton University Press.

Fallon, J. (2013), The Psychopath Inside: A Neuroscientist's Personal Journey into the Dark Side of the Brain. New York: Current.

Faye, J. (2014), The Nature of Scientific Thinking: On Interpretation, Explanation, and Understanding. New York: Palgrave Macmillan.

Fiske, A. P. (1991), Structures of Social Life: The Four Fundamental Forms of Human Relations. New York: The Free Press.

Gray, J. L.; J. G. Hunt & S. McArthur (Eds.) (2007), *Organization Design, Levels of Work & Human Capability.* Ontario: Global Organization Design Society.

Gustafson, J. P. & L. W. Cooper (1990), The Modern Contest: A Systemic Guide to the Pattern that Connects. New York. Norton.

Harari, Y. N. (2011), *Sapiens: En kort historie om menneskeheden.* København 2015: Lindhardt & Ringhof.

Hare, R. D. (1993), Without Conscience: The Disturbing World of the Psychopaths Among Us. New York: Simon & Schuster.

Hare, R. D. (2003), The Hare Psychopathy Checklist, Revised (PCL-R) 2nd Edition: Technical Manual. Ontario: Multi-Health Systems.

Hilbig, B. E. & I. Zettler (2009), "Pillars of cooperation: Honesty-Humility, social value orientations, and economic behavior." *Journal of Research in Personality,* Vol. 43, No. 3, pp. 516-519.

Jaques, E. & S. D. Clement (1991), Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity. Oxford: Basil Blackwell

Jensen, A. R. (1998), *The* g *Factor: The Science of Mental Ability.* Westport, CT: Praeger.

Jones, E. E. & R. E. Nisbet (1971), *The Actor and the Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior.* Morristown, NJ: General Learning Press.

Kiehl, K. A. (2006), "A cognitive neuroscience perspective on psychopathy: Evidence for paralimbic system dysfunction." *Psychiatry Research,* Vol. 142, pp. 107-128.

Lippert-Rasmussen, K. (1999), V*iljens frihed og moralsk ansvar.* København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Lunøe, N. (2011), "Differentialpsykologi: Menneskers forskellighed mellem biologi og historie." Efterord i D. Nettle, *Personlighed: Hvad bestemmer, hvem du er?* København: Dansk Psykologisk Forlag.

Lunøe, N. (2015), "Organisationsdesign" i J. Näslund & S. Jern (red.), *Organisationspsykologi.* Lund: Studentlitteratur.

Lykken, D. T. (2006), "Psychopathic Personality: The Scope of the Problem" in J. C. Patrick (Ed.) (2006), *Handbook of Psychopathy.* New York: The Guilford Press.

Lynam, D. R. (2005), "Psychopathy from the perspective of the five-factor model of personality" in P. T. Costa, Jr. & T. A. Widiger (Eds.), *Personality Disorders and the Five-Factor Model of Personality.* Second edition. Washington DC 2005: American Psychological Association.

Løgstrup, K. E. (1956), *Den etiske fordring.* København 1996: Samlerens Bogklub.

Panksepp, J. (1998), Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions. Oxford: Oxford University Press.

Plomin, R.; J. C. DeFries; G. E. McClearn & P. McGuffin (2001), *Behavioral Genetics.* 4th Edition. New York: Worth Publishers.

Popper, K. (1990), *A World of Propensities.* Bristol 1995: Thoemmes.

Ridley, M. (2001), The Cooperative Gene: How Mendel's Demon Explains the Evolution of Complex Beings. New York: The Free Press.

Scheff, T. J. & S. M. Retzinger (1991), *Emotions and Violence: Shame and Rage in Destructive Conflicts.* Lexington, MA: Lexington Books.

Sloane, T. O. (Ed.) (2001), *Encyclopedia of Rhetoric.* New York: Oxford University Press.

Steuerwald, B. L. & D. S. Kosson (2000), "Emotional Experiences of the Psychopath" in C. B. Gacono (Ed.), *The Clinical and Forensic Assessment of Psychopathy: A Practitioner's Guide.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Thomas, M. E. (2013), *Confessions of a Sociopath.* New York: Crown Publishers.

Tomasello, M. (2009), *Why We Cooperate.* Cambridge, MA: MIT Press.

Tse, P. U. (2013), The Neural Basis of Free Will: Criterial Causation. Cambridge, MA: MIT Press.

Walker, M. U. (2006), *Moral Repair: Reconstructing Moral Relations after Wrongdoing.* Cambridge: Cambridge University Press.

Wilson, D. S. (2015), Does Altruism Exist? Culture, Genes, and the Welfare of Others. New Haven: Yale University Press.

World Health Organization (1993), The ICD-10 Classification of Mental and Behavioural Disorders. Geneva: WHO.

Zettler, I.; B. E. Hilbig & T. Heydasch (2013), "Two sides of one coin: Honesty-Humility and situational factors mutually shape social dilemma decision making" *Journal of Research in Personality,* Vol. 47, No. 4, pp. 286-295.

GRUNDLAGSTEORETISKE INDFALDSVINKLER

Ulla Thøgersen

RESPONSIV ETIK OG LÆRING I ORGANISATIONER

Indledning: Det fremmede i fokus

Når vi diskuterer etik i organisationer er det muligt at indlejre diskussionen på forskellige niveauer[58]:

For det første kan vi betragte etik på et overordnet organisationsniveau, hvor de etiske spørgsmål kan dreje sig om, hvorvidt en konkret organisation følger givne samfundsforankrede love (lovlig/ulovlig), står til ansvar for sin produktion og tager samfundsmæssige hensyn til gavn for – eller i hvert fald uden at gøre (alt for meget) skade på – menneskeheden og naturen som sådan (etisk opførsel/uetisk opførsel). For at håndtere de mulige krav til en etisk opførsel kan en organisation udvikle etiske koder nedskrevet i værdisæt. I det teoretiske felt analyseres og problematiseres etik på organisationsniveau ud fra diskussioner om bæredygtighed og virksomhedens sociale ansvar (CSR) og i studier af

58 Ulla Thøgersen nåede selv ikke at færdiggøre dette kapitel i alle detaljer inden hendes alt for tidlige død. Hun præsenterede et næsten færdigt udkast på et seminar i december 2015, og selv om hun blev ramt af kræft i foråret 2016 var hun opsat på, at hendes manuskript skulle skrives færdigt og udgives i denne bog. På baggrund af kommentarerne fra seminaret aftalte Ulla og undertegnede, at jeg skulle foretage de få og små redigeringer af teksten, som var påkrævet. Det væsentligste er oversættelsen til dansk af citaterne fra Waldenfels' tekster på engelsk. (Kurt Dauer Keller)

''business ethics'' og ''management ethics'', hvor sidstnævnte for eksempel spørger til lederens rolle og til hvordan lederen kan sikre en ethos i beslutninger på organisationens vegne.

For det andet kan vi tale om etik på gruppeniveau i organisationen. Dette niveau er knyttet til tanker om mellemmenneskelig etik forstået som studier af, hvordan vi bør være og handle i konkrete relationer til den anden. Den mellemmenneskelige etik kobler sig også til studier af ''management ethics'', da lederen indtager en særlig position med (magt)beføjelser til at tage beslutninger, som berører medarbejderens arbejdsvilkår og handlemuligheder. På dette niveau kan etik i organisationer handle om, hvordan lederen bør forvalte sin position og sin styring af og relation til medarbejderne. For eksempel: Hvordan kan lederen både tjene organisationens (økonomiske) interesser og værne om en grundlæggende etisk indstilling til medarbejderen. På gruppeniveau handler etik også om de kollegiale relationer og om samarbejde, hvilket kan ses i et overordnet spørgsmål om et (samtale)etisk grundlag i samværet på arbejdspladsen. Dette spørgsmål kobler sig også sammen med studier af det psykosociale arbejdsmiljø og trivsel: Hvordan har vi det godt sammen?

For det tredje kan vi også tale om etik på individniveau i organisationen, hvor etikken kan dreje sig om etiske grundholdninger hos den enkelte (en etisk karakterdannelse). Diskussionen kan ligge i forlængelse af overvejelser over den ansvarsfulde samfundsborger. Det kan også dreje sig om spørgsmålet om, hvordan den enkelte kan værne om en personlig integritet i arbejdslivet, dette niveau peger også ind i studier af samspillet mellem arbejde og fritid. Og helt grundlæggende kan etikken på dette niveau stille sig frem som en livsfilosofisk problematik, der handler om det gode liv som sådan.

I dette kapitel er fokus primært på etik på gruppeniveau. Det vil sige etik i konkrete arbejdssituationer inden for organisationen, der indebærer en samvirkende relation mellem to eller flere mennesker. Det kan eksempelvis være etik relateret til arbejdet i teams eller grupper. Med andre ord: Etik i arbejdssituationer, der involverer samarbejde, samtale og potentielt åbner for individuelle og/eller kollektive læreprocesser. Det drejer sig ikke udelukkende om formel læring, hvor vi har sat os sammen med det mål for øje, at vi skal lære noget af situationen eller af hinanden, men i lige så høj grad uformel læring, hvor læring er et slags ''biprodukt'' af samværet, noget, der sker undervejs uden at det er klart målsat og intenderet. En væsentlig præmis i dette

kapitel er, at læring accentuerer betydningen af etik, da læreprocesser er kendetegnet ved en overskridelse af ens eget perspektiv, af det jeg allerede ved og kan. Læring implicerer en relation til noget *andet* end det allerede givne, noget *fremmed*. Dette perspektiv stemmer godt overens med den organisationsforståelse, vi finder hos John Shotter (2005, 2015)[59].

Ifølge Shotter bygger organisationer på koordinerede relationelle processer, der ikke kan betragtes som regelstyrede, målrettede, rationelt ordnede relationer. Det drejer sig derimod om responsivt-dynamiske processer, som er knyttet til møder og interaktioner, hvor de medvirkendes handlinger former sig som responsive udtryk. Shotter skriver:

> *Når nogen handler, kan deres handlinger ikke betragtes som fuldt ud deres egen aktivitet – for en persons handlinger er delvist ''formet'' af det forhold, at de er responsive over for andres handlinger omkring dem – det er her, alt det fremmedartede ved det dialogiske begynder.''* (Shotter 2015: 104)

Med begrebet om responsivitet peger Shotter på, at organisationer ganske givet er bundet til gentagelser og formaliserede sprog- og handlingsmønstre, men en dynamisk kerne i organisationer er en responsivitet knyttet til oplevelsen af de aktuelle omgivelser. For at få hold på det etiske og på læringsdimensionen i responsiviteten må vi imidlertid se nærmere på, hvordan denne i det hele taget begribes ud fra det fremmede, hvilket også danner grundlaget for at forstå den responsivitet, som organisationer er bygget op omkring. Den konkrete idé med dette kapitel er at fremtrække den tyske filosof Bernhard Waldenfels' responsive fænomenologi som et nuanceret perspektiv på etik og læring i organisationer (se Waldenfels 2007, 2011, 2012). Kapitlet ser på det grundlæggende etiske spørgsmål:

> *Hvordan bør jeg (ind)stille mig i relationen til det fremmede?*

– Og dette spørgsmål rækker ind i det læringsteoretiske spørgsmål:

59 Shotter udvikler en relationel responsiv socialkonstruktionisme i en optagethed af blandt andet kropslighed og responsivitet (se også Thøgersen 2015).

Hvordan kan forskellige indstillinger til det fremmede henholdsvis åbne eller lukke for muligheder for læring?

Med afsæt i disse spørgsmål består kapitlet af to sammenhængende undersøgelser baseret på Waldenfels' responsive fænomenologi, hvor begrebet om det fremmede er helt centralt. For det første undersøgelsen af, hvordan relationen til det fremmede er afgørende i læreprocesser, herunder mere generelt, hvordan responsivitet er et grundvilkår i menneskets eksistens. For det andet undersøgelsen af, hvordan en etisk indstilling i relationen til det fremmede er afgørende for, hvilke læreprocesser, der åbnes og lukkes for.

Læringens grundlag: det decentrerede subjekt og responsiviteten

Kapitlet begynder med undersøgelsen af, hvordan det fremmede er afgørende i læreprocesser. Teorier om læring hører sammen med et traditionelt filosofisk problem: Hvordan kan bevidstheden finde noget i sin egen erfaring med mindre den selv har lagt det der?[60] Læring kræver en overskridelse af bevidsthedens egenhedssfære. Hvis der ikke er en overskridelse af egenheden, så kan jeg kun gentage det, jeg allerede ved. Denne tanke om gentagelse frembringer dog spørgsmålet: Hvordan ''modtog'' jeg min første viden, min første erfaring? Bevidstheden kan ikke være andet end en fortsat tabula rasa, hvis jeg fra begyndelsen er lukket om min egen egenhed. Hvis jeg ikke kan lukke noget nyt, noget andet eller fremmed ind, så er konsekvensen, at jeg er fanget i et medfødt vidensrepertoire, der enten er altomfattende eller tomt.

Platon forsøger at løse problemet ved at sige, at læring er generindring (Platon 2001). Jeg har et medfødt vidensrepertoire, som i princippet er altomfattende, fordi jeg som ren sjæl i ideernes verden har set det skønne, sande og gode. Et fald til fænomenernes verden, hvor sjælen bliver inkarneret i en forgængelig krop, betyder, at jeg glemmer min indsigt. Læring består nu i, at jeg husker tilbage og genfinder en viden. Ifølge Platon er det en generindring, som den filosofiske dialog blandt andet kan forløse, men Platons løsning forudsætter, at vi må have hørt og set

60 I et sprogfilosofisk perspektiv kan man spørge parallelt: Hvordan kan talen overbringe en tanke eller betydning til mig, som jeg ikke allerede har? Det sprogfilosofiske perspektiv forfølges ikke i dette kapitel (se evt. Merleau-Ponty 1945 og 1999).

alting før.[61] Rationalisten kan forsøge at løse problemet ved at pege på medfødte a priori forstandsstrukturer, som ikke blot er formale, men også indholdsmæssige. For Platon er disse medfødte (transcendentale) strukturer altomfattende i indhold. Empiristen synes omvendt at blive fanget i sin tabula rasa, intet kan læres, med mindre det kan redegøres for, hvordan sansninger ''rammer'' bevidstheden som en overskridende af det allerede givne, hvilket det også har været et væsentligt ærinde i empiristisk filosofi.

Teoretiske konsekvenser i retning af, at vi intet kan lære eller at vi må vide alt på forhånd (hvilket i princippet er det samme: hvis vi ved alt, så lærer vi ikke længere), synes absurde, i forhold til konkrete erfaringer af at læring sker hele tiden.[62] De fleste af os lærer at gå, lærer at tale, at cykle, at skrive. Disse konkrete læreprocesser peger på menneskets grundlæggende læringsmuligheder, vi overskrider konstant vores aktuelle vidensrepertoire, vores aktuelle kundskaber. Men ovenstående spørgsmål er alligevel interessant, fordi det beder os overveje læringens grundlag. Vi spørger ikke til læringens mulighed, som vi må tage som en konkret fænomenologisk givet forudsætning, mennesket kan faktisk lære, men det får os til at spørge til læringens grund i bevidsthedens relation til noget andet, til det fremmede.

Relationen til det anden kollapser, hvis udgangspunktet er en gennemsigtig immanent bevidsthed, et centreret subjekt, der har fuld kontrol over sine tanker. Det er blandt andet Descartes' Cogito i sin rene form (se Descartes 2002). Denne type af bevidsthed lukker sig om sig selv, og vi får problemet med at forstå, hvordan læring kan være mulig.[63] Problemet opstår, fordi præmissen er en bevidsthed, hvor friheden udfolder sig absolut i en magt til altid at begynde fra sig selv, til spontant at tage det første initiativ (med sin tænkning). Ideen om at have fuld kontrol over sine tanker, at have en centreret fornuft, betyder med det samme et sammenbrud af relationen til de andre, både i teoretisk og praktisk forstand. Teoretisk set udelukker den fulde

61 Platons løsning kræver en accept af metafysiske præmisser, som synes problematiske, derunder toverdenslæren, som skelner mellem en transcendental ideernes verden og en sansningsbaseret fænomenernes verden. Fænomenologien er helt grundlæggende en kritik mod en sådan lære, jf. senere.

62 Platon har dog ikke dette problem, da læringen bliver en konkret bevægelse fra glemsel til erindring. Der sker altså læring.

63 Med sit uudstrakte, tænkende, gennemsigtige Cogito (res cogitans) får Descartes helt grundlæggende problemer med at forstå Cogitoets relation til kroppen (problemet om sjæl og legeme eller det psykofysiske problem) og relationen til den anden (problemet om det fremmedpsykiske eller intersubjektivitet).

kontrol tilstedeværelsen af den anden. Der kan ikke være to, der begge tager fuldt patent på verden. Den absolutte frihed og gennemsigtighed kan kun håndhæves i solipsismen. Praktisk set, så kan jeg ikke lukke den anden ind, hvis jeg skal bevare min fulde kontrol. Det er dette forhold, som både Hegel og Sartre fokuserer på med henholdsvis analysen af relationen mellem herre-slave (Hegel 2005/1986) og analysen af det sado-masochistiske forhold (Sartre 2013/1943). Den fulde kontrol, den absolutte frihed kollapser i mødet med den anden, og medfører en kamp om at forblive herren, der kan assimilere den andens frihed.

Waldenfels, som placerer sig i fænomenologisk filosofi, argumenter for, at vi må gøre op med forståelsen af en centreret immanent bevidsthed, hvilket også synes at være bestræbelsen i meget moderne filosofi (Waldenfels 2007, 2011, 2012). Hvis bevidstheden, subjektet, altid allerede er decentreret, det vil også sige inkarneret og situeret, og hverken fanget i en ren immanens eller for evigt undsluppet i en ren transcendens, men tværtimod kendetegnet ved en dynamisk decentreret ''transcendens-i-immanens'', så åbner det muligheden for at bevidstheden både møder og kan lukke noget andet ind, noget fremmed, som kan danne grobund for læring. Men spørgsmålet er, hvordan vi skal forstå denne form for decentrering af subjektet?

Hos psykoanalysen er subjektets manglende kontrol og gennemsigtighed funderet på begrebet om det ubevidste. Vi kan ikke holde os selv fast et bestemt sted, der er altid noget fraværende, som allerede har forskudt sig og spiller ind på det nærværende og umuliggør at vi kan gribe os selv fuldt ud (se f.eks. Lacan 2001). I fænomenologien betyder begrebet om intentionalitet, at bevidstheden altid allerede er ude over sig selv i en inkarneret rettethed mod det der fremtræder (som noget) (se f.eks. Husserl 1997). Intentionaliteten betyder, at bevidstheden ikke skal til at finde noget i sin erfaring, men den finder altid allerede sig selv i gang med at gennemleve erfaringen.

Waldenfels radikaliserer fænomenologien i sin responsive fænomenologi. Han peger på, at mennesket grundlæggende er kendetegnet ved responsivitet, der begynder fra et andet sted. Når Husserl skriver, at intentionaliteten er en rettethed mod det, der fremtræder (som noget), så peger dette ''som noget'' på, at udgangspunktet er en given meningsstruktur, som begynder hos subjektet og handler om subjektets måde at gå til verden, blandt andet ud fra allerede indlejrede vaner og betydningsmønstre. Det betyder, at det fremmede nemt undslipper os, fordi fænomenerne altid allerede tilgås ud fra en på forhånd givet betydning. Vi kan naturlig-

vis blive overraskede og dermed komme i kontakt med noget andet, men udgangspunkt er ikke en radikal fremmedhed, der trænger sig på, men en fremmedhed, som opstår på baggrund af en kendt meningsstruktur. Det samme gør sig ifølge Waldenfels gældende i hermeneutikken, hvor (for)forståelsen og den hermeneutiske cirkel peger på en etableret (betydnings)fortrolighed, som alting i sidste ende kobles til. Det betyder, at det fremmedes radikalitet forsvinder i et hermeneutisk perspektiv.[64] Waldenfels retter samme kritik mod lingvistisk analyse, som regulerer det fremmede som en del af et eksisterende system af sprogregler. Her bliver det fremmede inkorporeret i nogle generelle regler, som principielt gælder for både det kendte og det ukendte. På den vis viser det sig hurtigt, at det ukendte, det fremmede, alligevel allerede var kendt.

Waldenfels argumenterer for, at trods andre forskelle, så er disse perspektiver udtryk for ''philosophy of sense'' (Waldenfels 2011:22). I kontrast til disse perspektiver foreslår Waldenfels begrebet om responsivitet, der bevarer det fremmedes radikalitet uden at indordne det under en allerede given mening (sense). En responsiv fænomenologi begynder før mening og regler, den begynder, når noget udfordrer os, inden vi overhovedet er gået i gang med at spørge eller handle. Han skriver:

Når vi responderer, er vi altid tilskyndet, tiltrukket, truet, udfordret eller appelleret til af noget eller af nogen, inden vi tager initiativ og stræber efter noget eller anlægger bestemte normer. *(Waldenfels 2012:424)*

Med andre ord: Min handling begynder ikke hos mig for derefter at rette sig mod den anden. Min handling begynder et andet sted, i det fremmede, som hjemsøger mig, inspirerer mig, provokerer mig, forfører mig. Det betyder, at jeg må respondere til det, som allerede er fremkommet, allerede er sket. Waldenfels taler om, at vi er bundet til en dynamik mellem fordring og respons. Fordringen fra det fremmede kommer som en begivenhed, der sker, før mine egne intentioner, initiativer og meningsskabelse er sat i værk.

Igennem sine begreber fremskriver Waldenfels en grundlægende pathos-dimension i tilværelsen, der betyder, at subjektet altid er decentreret. Subjektet er ikke ''herre i sit eget hus.'' I en decentrering af subjektet

64 ''Referencen til det fremmede kan fortolkes på to måder, som en grænse for ens egne kapaciteter eller som en spørgen til det, der er ens eget. Hermeneutikere som Gadamer og pragmatikere som Rorty, der støtter sig til deres traditioner, står i en uklar mellemposition. Det fremmede er inkluderet i samtale, men kun for så vidt som det også tilhører den, således at al spørgen til det, der er ens eget, bliver til det egnes spørgen til det egne. Man holder fast i sig selv.'' (Waldenfels 2011:19)

er læring i udgangspunkt ikke et problem, noget der skal etableres eller konstitueres, men læringen sker allerede, inden vi er opmærksomme på det og inden vi overhovedet når at teoretisere over det. Spørgsmålet om læringens grundlag ændrer sig i dette responsive perspektiv. Kapitlet begyndte med spørgsmålet: Hvordan kan bevidstheden finde noget i sin erfaring med mindre den selv har lagt det der? Eller samme spørgsmål formuleret anderledes: Hvordan kan jeg finde det transcendente andet ud fra min egen immanente referenceramme? Dette spørgsmål må i lyset af responsiv filosofi erstattes af et andet, der handler om at spørge til, hvordan vi altid allerede er med det fremmede, som en kropsligt-situeret begivenhed, der allerede har ramt mig med sin fordring? Og videre: Hvordan den responsive indstilling i denne begivenhed kan henholdsvis åbne og lukke for læreprocesser?

Læringens grundlag og det fremmede

Merleau-Ponty skriver i *Perceptionens fænomenologi*, at vi burde ændre formuleringen ''jeg ser himlen'' til ''himlen er der'', og den er der for enhver (Merleau-Ponty 1945). Med andre ord: Verden er grundlæggende en åben horisont for en mangfoldighed af perspektiver. På den vis har vi fundet et sted, hvor den anden og det fremmede kan træde frem. Ingen tager patent på verden. Når vi taler om læring i teams eller grupper eller hvad vi mere overordnet kan kalde for kommunikativ læring, så handler det grundlæggende om, at vi lukker hinandens perspektiver ind. Vi gentager ikke blot, hvad vi allerede ved og kunne, men vi overskrider et etableret perspektiv i kommunikationen med den konkrete anden. Hvis vi, som solipsisten, bliver stående i det ene, i den evigt trygge hjemstavn, hvor det fremmede er udelukket, fordi verden alene er min konstruktion, så er kommunikativ læring af og med den anden også udelukket. Læring kræver en revne af fremmedhed, som hjemsøger ens perspektiv og sender det i en ukendt retning. Begrebet om det fremmede synes på den vis helt centralt, når vi skal forstå læring. Ifølge Waldenfels (2007: 5f) har det fremmede flere aspekter:

a) Det fremmede er uden for ens egen domæne (det er et andet sted).
b) Det fremmede er alt, som tilhører andre, det er ikke mit (det er andres ejendom).
c) Det fremmede er, det, som slår én som fremmedartet (det er en fremtrædelsesmåde).

Disse aspekter af fremmedhed betyder, at det fremmede kan bryde ind i ens erfaringer som en form for pathos, der forstyrrer, forskrækker, inspirerer, provokerer, gør én nysgerrig, skaber angst. Fremmedhed begynder et sted, som ikke er mit, det har en vis atopos over sig, det er et sted, som ikke helt kan lokaliseres. Waldenfels skelner mellem fire dimensioner af fremmedhed:

1. Ekstatisk fremmedhed henviser til oplevelsen, at komme ud over sig selv. Udgangspunkt er min egen oplevelse, som åbner sig for en fremmedhed. Denne form for fremmedhed har grundlag i min egen transcendens, min mulighed for at være anden for mig selv. Waldenfels skriver:

> *Den, der ignorerer sin egen fremmedhed, finder kun de samme ting og det samme selv alle vegne, uanset hvor mange lande og have, man berejser.* (Waldenfels 2007: 11)

2. Duplikativ fremmedhed henviser til den andens fremmedhed og mødet med den anden som en slags dobbeltgænger. Med andre ord: Jeg møder den anden som fremmed, når den anden er som mig og dog ikke mig:

> *Den anden er en slags dobbeltgænger, skyggen af mig selv, for tæt på til at blive undgået, for langt væk til at blive grebet.* (Waldenfels 2007:11)

Denne dimension kobler sig sammen med den første dimension, ingen af dem kommer først, men i princippet kommer jeg ud af mig selv i mødet med anden:

> *Jeg er uden for mig selv netop ved at blive duplikeret af den anden, og jeg er duplikeret netop ved at komme uden for mig selv.* (Waldenfels 2007:12)

3. Ekstraordinær fremmedhed henviser til en radikal fremmedhed, der overskrider den nuværende orden. Den ekstraordinære fremmedhed fremkommer uden for orden, på den anden side af den nuværende orden. Det er en uorden.

> *Overskuddet af andethed eller af heterogenitet, som overstiger den givne orden, kan kaldes ekstraordinær fremmedhed.* (Waldenfels 2007:13)

4. Liminal (grænsesættende) fremmedhed henviser til en fremmedhed,

som indfinder sig inden for en orden. Det er en uorden inden for orden. Waldenfels giver eksemplet at falde i søvn, søvnen udgør en grænse for hverdagslivet, det overskrider ikke hverdagen, men indfører en grænse, et hul. Waldenfels skriver om denne dimension:

> *Vi må rette vores opmærksomhed mod det kaotiskes zoner, der konstituerer margenerne og hullerne i vores almindelige liv.* (Waldenfels 2007:13)

Hvis vi tænker i relation til læring, så er det klart, at hver dimension indbyder sig som en læringsmulighed. Hver dimension kan også betegne en form for læreproces. En ekstatisk læreproces, der består i, at jeg kommer ud over mig selv, det ekstatiske knytter sig til fremmedheden i mig selv. En duplikativ læreproces, som består i, at jeg kommer ud over mig selv i mødet med en anden som mig, denne form for læring handler måske mest af alt om en bekræftende form for læring eller med Piaget: en form for assimilativ læring, der er baseret på at fremmedheden finder sin rod i noget, der er som mig, en lighed, den glider nemt ind i det, som jeg allerede kender. En ekstraordinær læreproces, der er en overskridende læring, hvor jeg er ført ud over den nuværende orden, på den anden side af den orden, jeg allerede kendte. Og til sidst en liminal læreproces, der også er en form for overskridende læring, men ikke så radikal i sin form som den ekstraordinære, da den ikke gør orden til uorden, men indstifter en uorden-i-orden, uden dog at vi tvinges på den anden side af denne orden. Med andre ord: Vi er stadig i den samme orden, men nu med en erfaring af uorden inden for rammerne af denne orden.

Mødet med det fremmede er per excellence subjektets mulighed for at finde noget i sin bevidsthed, som den ikke selv har lagt der, noget som overskrider dens eget perspektiv. På den vis er vi nu nået til ende af dette kapitels undersøgelse af, hvordan relationen til det fremmede er afgørende i læreprocesser, herunder mere generelt, hvordan responsivitet er et grundvilkår i menneskets eksistens. Dermed resterer undersøgelsen af, hvordan en etisk indstilling i denne relation til det fremmede er afgørende for, hvilke læreprocesser, der åbnes for.

Indstillingen til det fremmede

Et væsentligt spørgsmål er: Hvordan indstiller jeg mig på og responderer til det fremmede, som ifølge Waldenfels hjemsøger mig og betyder, at jeg aldrig er helt hjemme i min egen bevidsthed? Med dette spørgsmål nær-

mer vi os etikken. Ifølge Waldenfels har den vestlige filosofi og videnskab været domineret af tankestrømme, der har handlet om at tilegne sig det fremmede, at indoptage det, dominere det og gøre det til sit eget. Han beskriver forskellige former for tilegnelse (se Waldenfels 2007:14f):

- Egocentrismen, der reducerer det fremmede til sit eget (jeg/ego).
- Logocentrismen, der reducerer det fremmede til en fælles logos: fælles målsætninger og regler (dele i et hele).
- Etnocentrismen, der reducerer det fremmede til kollektive antagelser baseret på tilhørsforhold til en gruppe, nation, kultur (vi).

Disse tilegnelsesformer begynder i en stærk centreret opfattelse af et jeg, logos eller vi. De begynder i en ontologi, der sætter frihed og fornuft ind som de væsentligste parametre. Det medfører opfattelsen af, at vi skal indfange det fremmede, der truer min frihed og fornuft, og gøre det fremmede til en del af det velkendte, noget jeg kan kontrollere. Som tidligere nævnt ser vi dette forhold i Hegels analyse af herre-slave-relationen, der grundlæggende handler om at assimilere og dominere den anden (Hegel 2005/1986). Og vi ser det hos Hobbes, hvor vi må indgå en kontrakt (en fælles logos) for at undgå krigen og for at kunne opretholde vores liv (Hobbes 1991). Waldenfels skriver i en længere passage:

> *Opstilles det fremmede som et særligt tema, er man allerede gået glip af det. For det vil sige at tage udgangspunkt i det kendte og velkendte, og man forventer at vende tilbage til det samme sted, hvis rejsen går som planlagt. Oplevelsen af det fremmede vil uden tvivl skabe en forandring, måske endda en katarsis. Men til sidst vil den oprindelige fortrolighed være fremherskende; den kan endda blive udvidet eller uddybet. Og da det fremmede ikke er harmløst, kan det fremmedgøre os fra os selv. Heraf kommer den perceptuelle motivation til at modstå, undgå eller tilegne sig det fremmede. Men at give efter for denne motivation er at få subjektet til at blive hjemme hos sig selv. (..) Det fremmede kan inspirere nysgerrighed og fantasi, det kan endda oplyse os om os selv – alt dette må man indrømme. Men så snart det fremmede bryder ind i frihedens og fornuftens arcanum, sætter det ''kaosalarmen'' i gang. Friheden og fornuften griber til våben*. (Waldenfels 2011:3)

Med andre ord: En centreret ontologi med frihed og rationalitet i højsædet har svært ved at forlige sig med det fremmede, der hele tiden truer ontologiens præmisser og peger på dens undergang, fordi det fremme-

de ikke begynder hos subjektet selv. Det fremmede fortæller os, at vi ikke er frie til, hvad som helst. En ego-logisk indstilling bremser radikaliteten af det fremmede, bremser de læringsmuligheder, der er knyttet til det fremmede, ud over assimileringen.[65]

I en ontologi, der tager udgangspunkt i en decentrering af subjektet forskydes rationaliteten og friheden. Med den responsive fænomenologi betoner Waldenfels, at jeg aldrig fuldt ud har tilegnet mig selv. Jeg er ikke gennemsigtig for mig selv. Jeg har aldrig fuld kontrol over mig selv. Jeg er både her og der, altid allerede i gang med noget. Min grænse går ikke ved huden, men kroppen er situeret og sammenfletter sig med verden, så det er svært at finde en tydelig grænse mellem mit og dit, mellem her og der. I en decentret opfattelse må jeg vedstå, at det fremmede ikke blot handler om den anden, men også om mig selv, jf. også den ekstatiske fremmedhed. Jeg er også fremmed for mig selv. Fremmedheden hjemsøger mig, hvor jeg synes at være mest hjemme. Waldenfels peger desuden på, at tilværelsen har begivenhedskarakter og situationen begynder med pathos, noget som overgår os, som vi ikke selv har initieret. I modsætning til en egologisk ontologi er vi dermed ikke først og fremmest agens, vi er patiens, men ikke en passiv patiens, en responderende patiens. Friheden bliver genindført på en baggrund af responsivitet (Waldenfels 2012:430). Waldenfels skriver:

> *Som agerende person sætter jeg i gang, men som responderende sætter jeg i gang fra et andet sted – det vil sige fra et sted, hvor jeg ikke er, hvor jeg aldrig har været, og hvor jeg aldrig kommer til at være. Dermed fremtræder jeg på to måder: som en genstand [patient], der udsættes for noget, og som en respondent, der responderer på dette. Ens selv er et splittet selv, som Lacan og andre udtrykker det.* (Waldenfels 2012:430)

Pathos (hændelsen) står ikke alene, men er knyttet til handling. Logos træder frem igen, friheden bliver ført tilbage til subjektet, men på baggrund af en pathos. [66]

65 Waldenfels er inspireret af Lévinas, som retter samme kritik mod ontologien (logos og frihed) som førstefilosofi, jf. også senere i dette kapitel.

66 Waldenfels deler her en forståelse med Lacans psykoanalyse. Waldenfels skriver selv: "Den entitet, der i den moderne tidsalder bærer titlen ''subjekt'', dukker først op som patient og som respondent, og på en sådan måde at det gør mig involveret, ikke som initiativtager, men som én der bogstavelig talt er genstand for [subject to] bestemte oplevelser, som sub-jekt i den usædvanlige betydning af ordet, som både Lacan og Lévinas benytter." (Waldenfels 2011:28).

Denne responsive fænomenologiske ontologi betragter radikaliteten af det fremmede og kan spørge: Hvordan vi kan engagere os i det fremmede uden at henfalde til assimilation, der neutraliserer det fremmede som fremmed? Dette spørgsmål er vigtigt i læringsteoretisk øjemed: Hvordan åbner vi for læreprocesser, der medfører et reelt brud på en velkendt fortrolighed, hvor jeg blot gentager, hvad jeg allerede ved og kan?[67] Waldenfels gør opmærksom på, at en tendens til at tilegne sig det andet, det fremmede ud fra ens egne præmisser, en assimilation i egocentrisk forstand, kan medføre læring, men det kan aldrig blive en overskridende læring. Den kendte fortrolighed vil vinde. Læringen handler om at få det fremmede til at passe ind i en allerede eksisterende orden. Og hvis det fremmede gør for meget modstand begynder kampen. Vi står med valget mellem henholdsvis assimilation eller konflikt, hvor sidstnævnte grundlægger tendensen til at lukke af og opstille mure og barrierer, der kan holde det fremmede ude. Omvendt peger Waldenfels på en overskridende læring, der åbner sig i radikaliteten af det fremmede, og kan karakteriseres som en læring fra situationens pathos og hændelsen af det fremmede[68]. Ifølge Waldenfels handler læring fra hændelsen om, at man tager noget ind, der overgår én, der hjemsøger én uden for ens eget initiativ. Det handler om at stå i noget, man er givet hen til. Hændelsen er en affektion eller lidenskab med al den smerte og nydelse, der kan hæfte sig til den emotionelle begivenhed, hvor jeg er ramt af noget uden for mig selv. Hændelsen kan betragtes som et tab af noget allerede etableret, men en pointe er, at i det decentrerede

67 Jf. Waldenfels 2011:5. Det er ikke fordi denne overskridende form for læring principielt er sat højere end assimilativ læring. Kapitlet er ikke en normativ stillingtagen til en slags iboende værdi i de forskellige typer af læring, det må vurderes i den enkelte situation. Men spørgsmålet går på, hvordan en overskridende læringsmulighed kan åbne sig i tilværelsen. Både teoretisk: hvordan kan vi undgå at teorien mister blikket for denne type læring. Og praktisk: hvordan kan denne form for læring konkret åbne sig i tilværelsen?

68 For at fastholde betydningsindholdet fra det oldgræske *pathos* taler Waldenfels på sit eget modersmål om *Widerfahrnis* og *leiden* (Waldenfels 2006). "*Widerfahrnis*'' (hændelse) betegner noget affektivt eller følelsesmæssigt betydningsfuldt, der sker (hænder) for én, men indikerer også selve den emotionelle oplevelse, man dermed går gennem. Verbet *"leiden"* (at lide) betegner ikke kun smertefulde oplevelser, men også lystfulde, ligesom vi på dansk taler om at kunne lide noget (holde af det), også i form af en vedvarende hengivelse til det (lidenskab) eller (lidt forældet) at lide på noget (dvs. stole på det). Disse konnotationer af objektivitet såvel som subjektivitet og lyst såvel som smerte angiver altså den kropslige (affektive og perceptuelle) udsathed og åbenhed over for det fremmede. Denne betydningssammenhæng er endnu sværere at få med på engelsk, hvor *pathos* oversættes med ''suffering'' (Waldenfels 2011).

perspektiv har jeg allerede mistet mig selv. Jeg er aldrig helt lokaliseret. Kun hvis jeg fastholder en egologi og hævder en ret til at begynde fra mig selv, træder et tab frem. Jeg taber paradoksalt en ret, jeg ikke havde.

Ovenstående viser, hvordan indstillingen til det fremmede er afgørende for hvilke læringsmuligheder, der åbnes og lukkes for. Den ego-logiske indstilling til det fremmede lukker for overskridende læreprocesser, her finder vi kun assimilation. En anden form for indstilling handler om at udholde den emotionelle hændelse og modtage det fremmede i sin radikalitet. Denne modtagende indstilling åbner for andre typer af læreprocesser, det gælder både åbningen til det fremmede i mig selv (ekstatisk læring), åbningen til den anden som fremmed (duplikativ læring), og åbningen til en uorden, et brud på indersiden eller ydersiden af en etableret orden (ekstraordinær og liminal læring). Inden for den interpersonelle relation finder den egologiske indstilling sin kommunikative pendant i dia-logos, hvor vi allerede har en fælles logos skudt ind imellem os (som vi så at sige cirkler omkring), mens den emotionelt åbne og mere sårbare indstilling åbner en dia-pathos, som peger på, at vi kommunikativt vandrer sammen som en slags lidelsesfæller, der responderer til det, som sker (pathos), hvilket også betyder, at kommunikationen allerede er begyndt fra et andet sted. På baggrund af dia-pathos kan dialogos etablere sig uden at ekskludere eller assimilere den fremmedhed, der har meldt sig i den kommunikative relation.

Responsiv etik

Nu til etikken. Etikken kommer i spil, når vi spørger, om der er en særlig etisk grundindstilling, der bør hæfte sig til vores responsivitet? Hvis den centrerede ontologi og den egologiske kamp om frihed (og selvopretholdelse) er udgangspunktet, så kommer etikken til at handle om at opstille forbud i institutionaliserede kontrakter, så vi kan undgå kampen. Det vil sige, at svaret bliver, at en morallov udtrykt i konkrete påbud og forbud, bør hæfte sig til responsiviteten. Det ser vi eksempelvis hos Hobbes. Hvis en rationaliteten (logos) er udgangspunktet, så kan vi i stil med Habermas' grundlægge en kommunikativ etik, der betoner, hvordan en kommunikativ rationalitet skal tjene som baggrund for, at vi kan nå til en fælles forståelse, en konsensus. Her er det moralske krav til responsiviteten, at den skal føre til en fælles forståelse, en konsensus – og dette krav kan indfries i rationelle begrundelser af ytringer, blandt

andet i relation til gyldighedsfordringer rettet ind i en social moralsk verden. (Habermas 2005).

For Waldenfels er udgangspunktet for etikken et andet end hos både Hobbes og Habermas, fordi han tager responsiviteten som et grundvilkår. Han skriver, at de perspektiver, som vi allerede kender i praktisk filosofi, indfører etiske indstillinger, som en responsiv etik ikke skal erstatte, men kan mener, at begrebet om responsivitet kan sætte en ny tone i etikken og ligesom et stykke musik bliver forandret af en ny tone, så bliver etikken det også (Waldenfels 2012:xx).

Hvad er så den nye tone? Waldenfels' responsive etik trækker på en inspiration fra Lévinas, som i kritikken af ontologiens dominans gør etikken til en førstefilosofi (Lévinas 1996, 2002). Fælles for Waldenfels og Lévinas er kritikken af en fremherskende ego-logi, tendensen til at se på det andet med udgangspunkt i egoet. Begge er optaget af en radikalisering af intersubjektiviteten. De ønsker ikke at basere intersubjektiviteten på en ensidig ego-logos eller dia-logos. Lévinas taler om en radikal asymmetri til fordel for den anden. Hos Lévinas stiller den Anden qua ansigt sig frem som en metafysisk-etisk begivenhed, der påbyder mig ikke at slå ihjel. På den måde begynder den intersubjektive relation med en etisk fordring. Ulig Lévinas begynder Waldenfels ikke med etikken (ethos), han begynder i pathos. Hos Waldenfels træder det fremmede ikke først og fremmest frem med et alment bud eller moralsk lov hæftet til sig, men det fremmede træder frem i førnormativt pathos. Ifølge Waldenfels er bevægelsen mellem fordring og respons udtryk for en førnormativ situation på samme måde som den er udtryk for en førlogisk oplevelse.

> *Den Andens fordring hører ikke ind under adskillelsen mellem kendsgerninger og normer, mellem er og bør ( ). Fordringen yder noget at se, at høre, at tænke, at føle, og den fremtræder med en slags uundgåelighed, en necessitudo i den bogstavelige forstand, der ikke er afledt af universelle love, men – som praktisk nødvendighed – hører til de væsentlige forudsætninger for vores fælles eksistens i verden. Dette betyder uundgåeligt, at jeg ikke kan undlade at respondere på den Andens fordring, når først jeg er berørt af den ( ). Ikke at respondere ville lige så vel være en måde at respondere på.* (Waldenfels 2003).

Disse overvejelser betyder, at det fremmede, som melder sig i pathos, ikke er en moralsk autoritet. Det fremmede er ikke med nødvendighed

og i sig selv godt og bevarelsesværdigt. Waldenfels taler om ''det fremmedes ambivalens'' (Waldenfels 2012:433). Det fremmede kan true os, det kan have til formål at ville skade os. Der er en bevægelse mellem polerne: venlig og fjendtlig fremmedhed. Derfor kan vi ikke lave en generel normativ vurdering af den fremmedes fordring som sådan, men vi må blot konstatere, at det fremmede bevæger os og vi kan ikke undslippe responsiviteten, jf. citatet: ikke at svare er også et svar. Tavsheden er også et svar, og de paradoksale formuleringer: ''Du skal ikke høre på mig'' og ''Jeg siger ikke noget'' er udtryk for, at vi er (for)dømt til responsivitet.

Ifølge Waldenfels er den responsive begivenhed knyttet til spørgsmål om tillid: Hvordan kan fordringen fra det fremmede blive til tillid, der binder os sammen, modsat mistillid, der splitter os ad? Ifølge Waldenfels er tillid det første svar til den andens fordring (Waldenfels 2012: 433). Han skriver:

> *I kampen mod mistillid synes tillid at være en primær respons på den Andens fordring ( ). Fænomenet tillid synes i det hele taget at referere til båndet, sammenhængen, der knytter medlemmerne af et fællesskab sammen og skaber den fornødne solidaritet. Solidaritet betyder ikke noget i retning af affektiv sammensmeltning, radikal homogenitet eller et fastlagt fælles mål; det betyder ganske enkelt at man ikke adskiller sin egen trivsel fra de Andres ( ). Som noget, der opstår af den dobbelte begivenhed fordring og respons, må tillid betragtes som et præ-finalt og præ-normalt syn- eller med-. Det fremkommer bare …* (Waldenfels 201:433).

Tilliden er selv en pathos, noget der sker, jf. ''it simply comes out'' og når den kommer ud, så tilliden gør noget ved relationen til den. Tilliden bliver en praktisk indstilling til andre, der grundlæggende udtrykker en tro på den anden. Waldenfels præciserer, at denne tro ikke handler om, hvad vi forventer fra den anden, men den er noget vi giver (Waldenfels 2012:435). Og det er noget vi giver på forhånd, uden vi ved, om den anden fortjener tilliden eller kan leve op til den. Waldenfels omtaler det som ''at vise sin tillid, det er risikofyldt; den, der giver, kan aldrig være sikker på, at der kommer noget tilbage. Mistillid vil sige, at nægte at vise tillid eller kun gøre det tøvende. (Waldenfels 2012:435). Men selv om tilliden er fuld af risiko, er den væsentlig i relationen til andre. Uden tillid bliver vi splittet fra hinanden, vi bliver monader, der ikke forbinder os

til hinanden på grund af mistillid. Uden tillid bygger vi mure, forsøger at holde det fremmede ude. Waldenfels taler om muligheden for en reciprok form for tillid, hvor den enkeltes given-tillid inspirerer og kalder på den andens tillid. Den reciprokke tillid udtrykker sig i verberne: Jeg skal ikke slå dig ihjel, du skal ikke slå mig ihjel. Waldenfels skriver, at tillid generelt må ses som et verbum, at give tillid, frem for et substantiv, at have tillid. Tillid kræver hele tiden at blive udtrykt og givet på ny. Tillid som verbum viser også at tillid er knyttet til en historie, en dynamik, hvor især barnets forhold til en signifikant anden er væsentligt, da tillid bliver ''ekkoet af en gave, man modtager'' (Waldenfels 2012:437).

Indstillingen til det fremmede kan tage forskellige former afhængigt af om relationen er bundet til tillid eller mistillid. Tilliden binder bånd mellem os, og åbner op for en socialitet, hvor jeg tør lade situationen hjemsøge mig og stille mig emotionelt åben i responsiviteten. Tillid har på den vis også betydning for læring. Læring fra hændelsen af det fremmede baserer sig på en tillidsbunden indstilling til den anden. Modsat bliver responsiviteten i mistillid en afstandtagen til den anden, en lukket dør, og dermed også en lukning af læreprocesser, der begynder fra et andet sted.

Afslutning: Det fremmede og tilliden i organisationer

Tilbage til organisationen, til de medarbejdere, der skal arbejde sammen. Hvordan har Waldenfels' responsive fænomenologi noget at sige til og om de konkrete organisationer? Når man læser ovenstående kan det give indtryk af, at relationen til det fremmede er en særlig begivenhed, der kun knytter sig til enkelte særlige situationer, men det vil være en misforståelse. Det fremmede er en del af enhver situation, det er en begivenhed, der altid allerede sker og mere eller mindre anmassende griber ind i alle situationer. Waldenfels spørger retorisk om man kan forestille sig en situation uden nogen form for overraskelse? (Waldenfels 2012: 424).

> *Vi er jo hele tiden involveret i hverdagssituationer, som vi responderer på ved at vende tilbage til bestemte 'videnslagre' som Alfred Schuts kalder det; vi har altid forskellige slags svar til rådighed, ligesom den dygtige skuespillers repertoire. Men dette ændrer sig, hvis vi støder ind i situationer, vi ikke er forberedt på, og hvor vi ikke føler os helt hjemme. Man må desuden stille spørgsmålet, om der overhovedet er nogen*

> *situation helt fri for overraskelser, hvor vi er fuldstændigt hjemme. Det ville kun være tilfældet, hvis vores adfærd blev reduceret til formelle operationer og situationen blev reduceret til et sæt manipulerbare data.* (Waldenfels 2012:424)

Pointen er, at responsiviteten er grundlæggende i enhver situation. Vi er altid bundet til det, der sker i situationen, og vi er dømt til at svare, at respondere. Det vil sige, at fordringen fra det anden, fra det fremmede, gennemsyrer vores tilværelse, også inden for organisationer. Organisationer er ikke anderledes bundet til eksistentielle vilkår end enhver anden situation eller ramme i menneskets tilværelse. Responsiviteten, som Shotter har fremhævet i den organisatoriske sammenhæng, og som Waldenfels mere indgående fænomenologisk har redegjort for, bringer relationen til det fremmede i spil: Handlinger indlejret i en organisation er responsive og dermed bundet til begivenheder, til pathos, hvor vi ikke begynder med regler eller mål, men hvor det vi siger og gør tager sin begyndelse et andet sted. Denne forståelse åbner for, at studier af organisatoriske processer kræver en opmærksomhed på de begivenheder, der grundlægger vores handlinger og på de fordringer og den kropslige responsivitet som udgør begivenhedens dynamiske kerne.

Hvad så med læring i organisationer? På det læringsmæssige niveau betyder responsiviteten ikke, at vi ikke kan igangsætte formelle undervisningsforløb, hvor vi forbereder læring af et bestemt forudbestemt ''pensum'' eller en given færdighed, men det betyder, at læringen altid allerede er i gang, og der er altid et aspekt af læring, vi ikke har kontrol over, fordi læringens grundlag er en prærefleksiv situeret begivenhed, noget der altid allerede er i gang med at ske. Læring er en kontakt med det fremmede (hos mig selv, hos den anden, det andet), det gælder uanset om læringen er assimilativ eller overskridende, og som sådan er der altid et aspekt af læreprocessen, vi ikke kan styre og indfange under vores kontrol. Vi kan sætte noget i værk, planlægge en formel undervisning, men må være klar over, at vi i sidste ende er dømt til overraskelsen, til responsiviteten, fordi noget allerede er sket. Før vores initiativ. Før vi har opstillet mål og rammer.

Og hvad så med etikken? Det fremmedes tilstedeværelse, som åbner for mulige læreprocesser, betoner vigtigheden af en form for etik. Hvordan bliver vi ''ramt'' af det fremmede og hvordan indstiller vi os til det fremmede i responsiviteten? Ifølge Waldenfels er responsivite-

ten i udgangspunkt førnormativ, der kan ikke udledes et ''bør'' ud fra responsiviteten alene. Vi finder ikke en morallov, et alment bud indeholdt i responsiviteten. Dette forhold er knyttet til det fremmedes ambivalens. Den fremmede er i sig selv ikke givet som en ven eller fjende. Men som vi ovenstående har set, så kan indstillingen til det fremmede tage forskellige former afhængigt af om relationen er bundet til tillid eller mistillid. Tillid binder bånd, og udtrykker, at jeg tør stille mig emotionelt åben i responsiviteten. Jeg bliver så at sige modtagende, og i denne tillidsbundne indstilling åbnes muligheden for læreprocesser, der begynder fra et andet sted. Denne indstilling står i modsætning til en xenofobi, en fremmedskræk, der baseret på mistillid lukker døren, inden det fremmede når at træde ind.

En afsluttende bemærkning: Betragter vi sociale gruppedynamikker i organisationer, så synes det åbenlyst, at de forskellige responsive indstillinger – egocentriske, logocentriske, etnocentriske og tillidsbundne – vil skabe forskellige former for social dynamik, hvor det fremmede lukkes ind eller udelukkes på forskellig vis. De responsive indstillinger skaber på denne måde også forskellig grobund for læring i organisationer ud fra den præmis, at relationen til det fremmede er væsentlig for åbningen af læreprocesser.

Litteratur

Descartes, R. (2002): *Meditationer over den første filosofi*. Frederiksberg: Det lille forlag.

Habermas, J. (2005): *Teorien om den kommunikative handlen*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Hegel, G.W.F. (1986): *Phänomenologie des Geistes*. Frankurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Hegel, G.W.F. (2005): *Åndens fænomenologi*. København: Gyldendal.

Hobbes, T. (1991): *Leviathan*. Cambridge: Cambridge University Press.

Husserl, E. (1997): *Fænomenologiens idé. Fem forelæsninger*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lacan, J. (2001): *Ecrits. A selection*. London: Routledge.

Lévinas, E. (1996): *Totalitet og uendelighed. Et essay om exterioriteten*. København: Hans Reitzels Forlag.

Lévinas, E. (2002): *Fænomenologi og etik*. København: Gyldendal.

Merleau-Ponty, M. (1945): *Phénoménologie de la Perception*. Paris: Gallimard.

Merleau-Ponty, M. (1999): *Om sprogets fænomenologi – udvalgte tekster*. København: Gyldendal.

Platon (2001): *Staten*. København: Hans Reitzels Forlag.

Sartre, J.-P. (1943): L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique. Paris: Gallimard.

Sartre, J.-P. (2013): Væren og Intet. Et essay om fænomenologisk ontologi. Aarhus: Philosophia.

Shotter, J. (2005). 'Inside the moment of managing: Wittgenstein and the everyday dynamics of our expressive-responsive activities.' *Organization Studies 26* (1): 113-135.

Shotter, J. (Ed.) (2015): Bevægelige verdener. Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser. København: Forlaget Mindspace.

Thøgersen, U. (2013): *Filosoffen på arbejde. Dimensioner i anvendt filosofi*. København: Forlaget Mindspace.

Thøgersen, U. (2015): 'Kropslighed og responsivitet: Shotter og Merleau-Pontys fænomenologi.' I J. Shotter (Ed.): *Bevægelige verdener. Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser*. København: Forlaget Mindspace.

Waldenfels, B. (2003): 'From intentionality to responsivity.' In R. Bernet & D.J. Martino (Eds.): *Phenomenology today. Schuwer SPEP lectures 1998-2002*. Pittsburgh, PA: Simon Silverman Phenomenology Center, Duquesne University.

Waldenfels, B. (2006). *Grundmotive einer Phänomenologie des Fremden*. Frankurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Waldenfels, B. (2007): *The question of the other*. Hong Kong: The Chinese University Press of Hong Kong.

Waldenfels, B. (2011): *Phenomenology of the alien. Basic Concepts*. Evanston, Ill: Northwestern University Press.

Waldenfels, B. (2012): 'Responsive ethics.' In D. Zahavi (Ed.): *The Oxford handbook of contemporary phenomenology*. Oxford: Oxford University Press.

Anders Buch & Vibeke Andersen

AT GØRE DET RIGTIGE – etik i organisatorisk praksis

Det er en grundlæggende udfordring for organisationsteorien at forstå og forklare hvordan organisationer fungerer, hvad der driver organisatoriske lærings- og forandringsprocesser, og hvad der motiverer organisationers aktører til at handle koordineret. Det er også alment anerkendt, at organisationsteorier hviler på, eller implicit forudsætter, et filosofisk grundlag. Organisationsteorier forudsætter og bygger nemlig på ontologiske og epistemologiske antagelser om, hvad en organisation i det hele taget er, hvordan aktører handler og lærer i organisationer, og hvordan vi som forskere kan få viden om organisatoriske fænomener. Men organisationsteoretikere er imidlertid i langt mindre udstrækning opmærksomme på, at organisationsteorier også rummer og bygger på et etisk og normativt perspektiv. Dette gælder også for den del af nyere organisationsteori, som vi finder indenfor praksisteorien eller praksisbaserede tilgange til organisationsstudier (fx Schatzki 2005, 2006, Nicolini 2013, Gherardi 2015). Selvom den praksisteoretiske tilgang til organisationsstudier netop har bestræbt sig på at eksplicitere og kritisk reflektere over organisationsteoriens ontologiske og epistemologiske antagelser, så findes der i denne

litteratur kun ganske få ansatser til at forstå og forklare, hvilken rolle normativitet og etik spiller i organisationer (Erden et al. 2014).[69] Vi vil i dette kapitel forsøge at råde bod på praksisteoriens manglende eksplicitering af, hvilken rolle det etiske perspektiv spiller i organisatorisk praksis. Vi vil gøre dette ved at diskutere to prominente tidlige praksisteoretikeres etiske teorier, nemlig Alasdair MacIntyres dydsetik og Charles Taylors autenticitetsetik. Grundlæggende vil vi argumentere for, at disse etiske teorier ikke indfrier det nyere praksisteoretiske projekt, og vi vil videre pege på, at praksisteorien kan finde inspiration i John Deweys tænkning for at formulere en mere adækvat etisk teori, der reflekterer praksisteoriens grundlæggende ontologiske præmisser. Vi vil altså diskutere, hvilken rolle normativitet og etik (kan) spille(r) i en praksisteoretisk forståelse af organisationer.

Vores redegørelse falder i tre overordnede trin. Først vil vi overordnet karakterisere og opsummere det praksisteoretiske blik på organisatorisk aktivitet og læring, og dermed opsummere praksisteoriens ontologiske og epistemologiske antagelser om organisatorisk praksis og læring. Hernæst vil vi nærmere undersøge, hvilken rolle *normativitet* spiller i det praksisteoretiske perspektiv. Videre diskuterer vi, hvilke konsekvenser denne ontologiske normativitetsforståelsen har for, hvordan praksisteorien kan reflektere etiske problematikker i organisatorisk praksis. Dette gøres ved at undersøge MacIntyres og Taylors etiske positioner. Afslutningsvis peger vi på, at nyere praksisteori med fordel kan lade sig inspirere af Deweys pragmatisme for at få den praksisteoretiske normativitetsforståelse udfoldet i en etisk teori. Undervejs i vores fremstilling vil vi illustrere vores pointer igennem et tænkt eksempel, der handler om organisatorisk forandring. Eksemplet handler om indførelsen af velfærdsteknologiske løsninger på et plejehjem.

Praksisteoriens blik på organisatorisk praksis

Hvad er så praksisteori? 'Teori' skal her blot forstås som en generel og abstrakt tilgang til et felt (Abend 2008). Mange praksisteoretikere bruger betegnelsen 'praksisteori' synonkoymt med 'praksisbaserede studier', 'praksistænkning' eller 'praksistilgange' for at betegne et særligt socialvidenskabeligt teoretisk og metodologisk greb i forskningen. Dette greb

69 En af de få praksisbaserede studier, der beskæftiger sig med etik er dog Gherardi & Rodeschini 2016.

prioriterer at studere aktørers almindelige, mundane aktiviteter som de udspiller sig i konkrete, naturlige, hverdagslige (organisatoriske) situationer. Når praksisteoretikere ønsker at studere 'ledelse i organisationer' eller 'organisatorisk læring', så prioriterer de at undersøge de konkrete situationer, hvor aktører 'gør' ledelse og lærer fra dag til dag. Man ønsker altså at forstå fænomener på baggrund af aktørers konkrete handlinger og aktivitet.

Over de seneste cirka 30 år har flere og flere forskere fra forskellige felter (filosofi, psykologi, antropologi, sociologi, teknologi- og videnskabsstudier, læringsteori, forskning i bæredygtighed og forbrug, og altså også organisationsforskning) anlagt en praksisteoretisk tilgang for deres forskning. Orienteringen imod at studere sociale fænomener på baggrund af aktørernes konkrete aktiviteter er blevet kaldt vendingen imod praksis, og en række forskere har forsøgt at almengøre vendingen ved at eksplicitere de ontologiske, epistemologiske og metodologiske antagelser, der ligger bag (for eksempel Schatzki et al. 2001, Schatzki 2002, Reckwitz 2002, Rouse 2007, Nicolini 2013). Men altså ikke (i tilstrækkeligt omfang) de etiske antagelser, hævder vi.

Når praksisteoretikere skal undersøge et empirisk felt ynder de at fokusere på aktørernes levede sociale liv. Her fokuseres der dels på de mere rutinebaserede, regelstyrede og institutionelle handlemønstre, men også på de situationer, hvor rutiner brydes og regler ikke efterleves. Formålet er ikke blot at forklare aktørernes sociale aktivitet og arbejdsprocesser på baggrund af regler, rutiner og institutioner, men i lige så høj grad at undersøge, hvordan aktiviteten skaber og omdanner en *social orden* eller *organisering*. Praksisteoretiske tilgange betoner den produktive og reproduktive karakter af menneskers aktiviteter for at forstå, hvordan sociale mønstre og formationer stabiliseres, transformeres eller opløses. Her er det væsentligt at have øje for aktørernes færdigheder i situationen, ritualer, instrukser, arbejdsmæssige procedurer, men også deres ambitioner, mål, idealer, m.m.

En anden praksisteoretisk antagelse går ud på at undgå at tænke i modsætningspar og dikotomier. Det er uproduktivt at forstå menneskelig aktivitet i binære termer som for eksempel subjektivt/objektivt, kropsligt/mentalt og aktør/struktur. Her vil praksisteorien hellere gå ud fra en hverdagslig antagelse om, at menneskelig aktivitet er kropslig, tids og rumligt situeret, og at den altid udspiller sig i en materiel verden. Det er derfor afgørende for praksisteoretikeren at reflektere over, hvordan det konkrete fysiske og materielle miljø for menneskelig akti-

vitet muliggør, befordrer, hæmmer eller forhindrer at handlinger kan udføres.

Praksisteorien forsøger også at undgå at begrebsliggøre aktivitet på baggrund af klassiske socialvidenskabelige forestillinger om mennesker. Desuden ønsker den ikke at falde i én af de to grøfter, der er blevet gravet i socialvidenskaben. Dels ønsker praksisteoretikeren ikke at forstå aktører, som *Homo Oeconomicus* – det autonome, rationelle, kalkulerende individ, der efterstræber sine egne mål og projekter, afkoblet fra traditioner og sociale bindinger. Og dels vil man heller ikke forstå aktører som *Homo Sociologicus* – som en normstyret og regelfølgende marionet, der blindt lader sig diktere af en kultur, uden eget initiativ. Praksisteorien vil derimod finde en vej mellem socialvidenskabens Skylla og Carybdis, og begrebsliggør derfor det handlende menneske som *Homo Practicus* – en aktør, der ledes af, men også selv leder, sociale praksisser (Reckwitz 2002, 256). Praksisteorien er en form for teori, der anerkender kulturens betydning for vores handlinger, men den adskiller sig fra både strukturalistiske og subjektivistiske (for eksempel fænomenologiske og hermeneutiske) teorier ved at pege på handlingers performative rolle i på én og samme tid at være strukturerede og strukturerende.

Et fjerde vigtigt punkt for praksisteoretikere handler om at undgå repræsentationalistiske teorier om viden, mening og sprog – altså at se handlinger som manifestationer af eller repræsentationer for noget bagvedliggende. 'Viden' må ikke forstås som noget – en ting – individer kan have i deres bevidsthed, og som får mennesker til at handle på en særlig måde. I stedet må man forstå 'viden' som noget vi tilskriver personer, og som noget der skabes, problematiseres og genskabes gennem konkrete aktiviteter og praksisser (Gherardi 2006). På samme måde er det forfejlet at se 'mening' eller 'diskurs' som et fænomen, der eksisterer i et særskilt ikke-materielt domæne. Her følger praksisteorien Wittgensteins analyse af mening (1953): Mening er fastlagt igennem den måde vi bruger sproget, og der er ikke anden mening end den, der manifesteres igennem konkrete anvendelser af sproget. Viden, mening og sprog er altså ikke noget abstrakt og non-materielt, men derimod noget der konkret manifesterer sig igennem menneskers gøren og laden.

Som et femte kendetegn ved praksisteorien lægger den vægt på, at dynamikker i og imellem sociale praksisser må forstås i lyset af magtrelationer, interesser, forhandlinger, konflikter, dominans, inklusion og marginalisering med mere. Praksisteorien fremskriver med andre ord praksissers kontingens og foranderligheden i det sociale liv. Aktivitet

produceres af og producerer forskelle, afbrydelser, brud, anfægtelser, uligheder, usamtidigheder, osv. Praksisser er altid i forandring og uafsluttede, og det er aktører med dagsordener og projekter, der driver dem fremad og forandrer dem.

Disse kendetegn ved praksisteori er ofte tæt sammenvævede i de perspektiver og metoder som forskere bruger, når de studerer sociale fænomener som organisatorisk aktivitet og læring. Forskellige teoretikere lægger større eller mindre vægt på enkelte af ovennævnte kendetegn i deres konkrete studier, og forskellige filosofiske og teoretiske traditioner mobiliseres for at forklare og begrunde dem. Udover at der typisk hentes argumentation fra Wittgensteins sene sprogfilosofi og Heideggers tidlige analyser af væren (hvordan vi er til og handler i verden), så trækker praksisteoretikere også typisk på og diskuterer med etnometodologer, diskurs- og konversationsteorikere, social læringsteoretikere, aktivitetsteoretikere, praxeologer, feminister, pragmatister, aktør-netværksteoretikere, m.fl. Selvom mange i disse forskellige socialvidenskabelige traditioner ikke selv betegner sig som 'praksisteoretikere', så deler de interessen for at studere (sociale) praksisser og for at undersøge, hvordan aktører (re)producerer en social orden og skaber organisering – de er en del af vendingen mod praksis. Det ville være at tage munden for fuld – og endda misvisende – at forsøge at udlede én praksisteori, der kan forene disse mange socialvidenskabelige tilgange.

I stedet har flere forfattere – heriblandt Davide Nicolini (2013) – peget på, at man kan forstå de forskellige teoriers indbyrdes relationer ud fra Wittgensteins begreb om 'familielighed': Det er meget muligt, at man ikke kan finde én fællesnævner blandt *alle* teorierne, men man kan alligevel finde mange ligheder blandt dem, og man kan endda se, hvordan de har udviklet sig i en gensidig dialog. Så måske er der flere forskelle end ligheder mellem en Wittgensteiniansk inspireret praksisteori og Bruno Latours aktør-netværksteori, men hvis man ser nærmere efter, vil man for eksempel opdage, at begge retninger er inspireret af Harold Garfinkels etnometodologi, og teorierne kommer dermed indirekte i 'familie' med hinanden. Under alle omstændigheder vil det nok være mere retvisende at tale om praksisteorier – altså i flertal, hvilket også er en af årsagerne til, at mange praksisteoretikere anvender betegnelserne ´praksisbaserede studier´, ´praksistænkning´ eller ´praksistilgange´ til at kendetegne deres forskning.

Men før man fortaber sig i mindre forskelle og præferencer imellem teorierne, er det vigtigt overordnet at slå fast, at alle de nævnte praksi-

steoretiske tilgange deler en grundlæggende relationel antagelse om, at mennesker er i verden, som aktive, forskels- og meningsproducerende aktører i historiske, materielle sammenhænge. De finder det afgørende at gøre op med den cartesianske repræsentationalisme: Det er forfejlet at se individer som isolerede observatører, der kun sporadisk interagerer med hinanden eller det fysiske miljø, ligesom det også er forfejlet at opfatte relationer mellem aktører som styret af abstrakte strukturer, der binder individer sammen i ordener og organiseringsformer. I stedet må man forstå, at aktører aktivt konstruerer og indgår i relationer mellem konkrete entiteter – både humane og non-humane. Mennesker er ikke adskilt fra den verden de lever i, ligesom de heller ikke først skal tolke og reflektere over sanseindtryk for at få adgang til verden. Derimod møder verden os i langt de fleste tilfælde umiddelbart – den er der altid allerede, som Heidegger udtrykker det. Vi er nemlig blevet fortrolige med den verden, vi lever i, gennem vores træning, socialisering, vores rutiner og vores livsform.

Praksisteori og organisatorisk læring

Lad os kort illustrere, hvordan praksisteoretikere, helt overordnet set, vil gribe studiet af organisationer og organisatorisk læring an. Lad os forestille os, at den praksisteoretiske forsker studerer, hvordan et plejehjem implementerer ny velfærdsteknologi. Velfærdsteknologi er en samlebetegnelse for teknologiske løsninger, som inddrages til at løse opgaver i velfærdssamfundet. Det kan fx handle om brug af robotstøvsugere, vasketoiletter, spiserobotter. Her vil vi se på et eksempel, hvor man på plejehjemmet har indkøbt den såkaldte robotsæl Paro70, der er udviklet som et terapeutisk instrument til at simulere social interaktion. Den bruges ofte til at stimulere og berolige demente. Robotten (der ligner en tøjbamse) responderer, når brugerne kæler med den, og den kan dermed fungere som et middel til både at aktivere demente, men også berolige dem i stressfulde situationer. I vores eksempel har plejehjemspersonalet givet en Parosæl til Kurt – en 85 årig dement mandlig beboer på plejehjemmet. Kurt har et stort behov for social kontakt, ellers bliver han uroligt og ked af det. Han bliver rolig, hvis en plejer sætter sig ned og holder ham lidt i hånden af og til, men der er ofte ikke tid til dette. Kurt har derfor fået en Parosæl, og interaktionen med robotsælen beroliger ham tilsyneladende. Men Kurts familie er fortørnede over, at han bliver

70 Se nærmere om Paro på fabrikantens hjemmeside: http://www.parorobots.com

'spist af' og 'passiviseret' med en robot. De synes også, at det er nedværdigende at se en gammel mand sidde helt alene og kæle med en tøjbamse. Eksemplet illustrerer et etisk dilemma: organisationen har ikke ressourcer til, at plejerne kan sidde i lang tid hos Kurt, når han bliver ked af det. Derfor er Parosælen en effektiv teknologisk løsning. Men er løsningen etisk forsvarlig?

Det praksisteoretiske blik på, hvordan plejehjemmet som organisation implementerer velfærdsteknologi vil tage sit udgangspunkt i at forstå de involverede aktørers praksisser. Praksisteoretikeren er her interesseret i at forstå organisationen som en instans af, hvordan konkrete praksisser, udført af aktørerne, skaber organisering. Praksisteoretikerens forskningsgenstand er altså ikke aktørerne selv, men de praksisser, som de 'gør' og deltager i. Man vil her fokusere på plejepraksissen på plejehjemmet, og undersøge, hvordan den har forandret sig ved indførelsen af velfærdsteknologi i det daglige arbejde. Det praksisteoretiske blik kan her anlægges med forskellige vinkler, alt efter hvad man er interesseret i at belyse (Nicolini og Monteiro 2016): 1) Man kunne anlægge et situeret perspektiv, for at undersøge hvordan plejepraksissen konkret udspiller sig på plejehjemmet med indførelsen af velfærdsteknologi, eller man kunne anlægge 2) et genealogisk blik, der undersøger, hvordan den konkrete plejepraksis er opstået og formet over tid, og hvorfor der måske opstår dilemmaer, når den skal rumme velfærdsteknologien. Eller man kunne fokusere på 3), hvordan plejepraksissen hænger sammen med og konfigureres i samspillet med andre praksisser, fx ledelsesmæssige praksisser og familiemæssige praksisser. Eller man kunne 4) anlægge et dialektisk perspektiv, der undersøgte, hvordan to eller flere praksisser udvikler sig i et gensidigt samspil – fx hvordan plejepraksissen udvikler sig ved indførelsen af velfærdsteknologi, og hvordan den påvirkes af og påvirker familiepraksisser.

Praksisteoretikeren vil altså forsøge at forstå det etiske dilemma via de normativiteter, der er på spil i de forskellige praksisser, der mødes i eksemplet. Man vil forsøge at forstå, hvordan organiseringen af praksisserne bliver produceret, reproduceret og forandret, og man vil forsøge at forstå hvilke konflikter og modsætninger, der opstår i mødet mellem forskellige praksisser. Dette er også vejen til at forstå, hvordan organisationer forandrer sig – og hvordan organisatorisk læring etableres og udfolder sig. I praksisteoriens decentrerede perspektiv handler organisatorisk læring ikke primært om individers læreprocesser, men om hvordan sociale praksisser forandrer sig.

Organisationers sociale ontologi

Som nævnt rummer praksisteorien en række forskellige positioner, ligesom praksisteoretikere har fokuseret på forskellige (sociale) fænomener. Her vil vi zoome ind på Theodore Schatzkis bidrag (2005, 2006) for at få et tydeligere blik på, hvordan han konceptualiserer organisationer ontologisk. Schatzki er en førende praksisteoretiker, og han har med sit bidrag givet en systematisk udfoldelse af, hvordan man kan forstå organiseringen af social aktivitet med udgangspunkt i de sociale praksisser, som aktører tager del i (1996, 2002). Schatzki tager overordnet sit udgangspunkt i en såkaldt site-ontologi. Han bestemmer en 'site' som en lokation, hvor noget er eller finder sted. Aktiviteter finder fx altid sted i et site (ligesom andre typer af hændelser, som fx ikke-intentionelle hændelser). Aktiviteterne er altid lokaliseret i tid og rum, der hvor de finder sted, men de er også lokaliseret i en teleologisk lokation. Sociale aktiviteter udspiller sig nemlig altid med henblik på noget; aktørers handlinger er rettede og målorienterede (hvilket ikke betyder, at de dermed er 'rationelle'). Det er i sig selv dette forhold, der gør dem genkendelige som handlinger. Et site er endvidere altid lokaliseret i forhold til en videre scene. Social aktivitet finder således altid sted i relation til og i lyset af anden social aktivitet. Og endelig er en site karakteriseret ved, at den danner en kontekst for sig selv. Sociale aktiviteter rummer således selvkonstituerende mekanismer, der gør dem genkendelige som sociale aktiviteter. En site er altså en slags konktekst for sociale aktiviteter – et rum for meningsfuldhed (Schatzki 2002, 64-65).

I dette rum (site) udfolder den sociale aktivitet sig som aktørernes konkrete 'gøren' og 'sigen'. Aktørernes handlinger manifesterer sig igennem, hvad de gør og siger i en site. Det er imidlertid de sociale praksisser, der organiserer aktørernes gøren og sigen:

> *… en praksis er et 'bundt' af aktiviteter, det vil sige et organiseret nexus af handlinger. Enhver praksis omfatter derfor to overordnede dimensioner: aktivitet og organisation.* (ibid. 71, vores oversættelse).

Schatzki beskriver, hvordan organiseringen af aktørernes handlinger sammenkædes af 1) praktiske forståelser, 2) regler, 3) teleoaffective strukturer og 4) generelle forståelser.

Aktiviteter er sammenkoblede gennem særlige *normative* ordninger, nemlig praksisser. Handlinger bliver betragtet som kompetente og kvalificerede i forhold til standarder og procedurer. Langt de fleste af

disse standarder og procedurer er dog tavse – i den betydning, at vi ikke er bevidste om dem. Den praksisteoretiske tilgang betoner, at aktiviteter altid er funderede i praktiske færdigheder og *know-how* som aktører tilegner sig gennem deltagelse i praksisser, socialisering og træning. Disse *praktiske forståelser* viser, at aktørerne har en (tavs) viden om, 'hvordan man skal fortsætte spillet' (Shotter 1996) i forhold til de gældende standarder i en praksis. Bourdieu (1990, kapitel 4) peger på, at tilegnelsen af sådanne færdigheder i høj grad handler om kropslig indlejring af handlemønstre og dispositioner, og Wittgenstein (1958, §218 ff.) fremhæver betydningen af træning og øvelse for evnen til at følge regler og deltage i en 'livsform'.

Et andet ordningselement kan man finde i de eksplicitte *regler*, bestemmelser, instruktioner, standarder og procedurer, der forekommer i en praksis. Der er myriader af sådanne regler i organisationer, og de er med til at styre aktørers aktiviteter i den forstand, at aktørerne ofte (men selvfølgelig langt fra altid) følger de forskrifter, som er udstukket i de (organisatoriske) sammenhænge, hvor de handler.

Schatzki peger på såkaldte *teleoaffektive strukturer* som et tredje ordningselement, der sammenkæder gøren, sigen, opgaver og projekter i praksisser.

> *... teleoaffektive strukturer etablerer, blandt andet, et felt af korrekte og accepterbare mål, et udvalg af acceptable eller korrekte projekter som forfølges for at nå disse mål, forskellige acceptable eller korrekte opgaver, der skal løses som del af disse projekter, en række acceptable eller korrekte måder at bruge objekter, og forskellige slags acceptable og endog korrekte affekter, følelser og passioner.* (Schatzki 1996, 124, vores oversættelse).

Strukturerne behøver ikke at bestå af bevidste målsætninger. Man skal snarere se dem som strukturelle markører, der giver en overordnet mening til handlinger. Schatzki understreger at strukturerne er deriverende effekter af aktørers konkrete handlinger, og at de teleoaffektive strukturer ikke må forstås strukturalistisk. Tilstedeværelsen af teleoaffektive strukturer udelukker ikke uenighed og kontrovers omkring særlige forhold i en praksis, men de giver praksissens aktiviteter en overordnet mening og retning. Strukturerne producerer og er på samme tid produceret af praksissen. De teleoaffektive strukturer etablerer standarder for, hvad der er korrekt, legitimt, fornuftigt, nyttigt, osv. i forhold til

aktiviteten, og overensstemmelser eller uoverensstemmelser i forhold til aktiviteten vurderes affektivt – fx via verbal sanktionering. Det er her afgørende at forstå, at deltagere i en praksis er engagerede i praksissen, og at det påvirker aktørerne affektivt, hvis handlinger i en praksis fx bryder med praksissens værdier og normer.

Et sidste ordningselement, som Schatzki omtaler, handler om de *generelle forståelser*, der er fremherskende hos deltagerne i en praksis. De generelle forståelser er ikke særegne for deltagerne i den specifikke praksis, men skal snarere ses som generelt udbredte værdier og normer i et samfund. Men selv om de nok er generelle bidrager de også til at forme den enkelte praksis. I Danmark er der en generel konsensus omkring en række overordnede etiske, ideologiske, religiøse og måske endda politiske normer. Det kan fx dreje sig om, at det ville være uetisk at håne eller latterliggøre kolleger og deres arbejde, eller en værdi om at plejehjemsbeboere skal behandles ens uafhængig af deres køn, religion, politiske observans, osv.

Disse elementer er sammenvævede på kompleks vis i praksisserne. Det er den særlige konstellation af disse elementer – og måske også andre – der individuerer en praksis. Endvidere findes praksisser aldrig i isolation. De findes altid indlejret i specifikke ordner og arrangementer, der sammenfletter praksisser med ikke-humane/materielle objekter. De sociale praksisser og arrangementerne konstituerer således 'sites', hvor ting findes og hændelser sker.

Plejepraksissen er fx ordnet på en særlig måde. Hvordan den er ordnet er et empirisk spørgsmål, der må udforskes. Men i udforskningen er det væsentligt at være opmærksom på praksissens elementer, som skitseret ovenfor. Praksisteoretikeren vil søge at få indblik i aktørernes praktiske forståelser. Gennem observationer vil forskeren fx undersøge, hvordan plejerne omgås plejehjemsbeboerne – hvordan er 'omgangstonen'?; hvornår tager plejerne initiativ til interaktion med beboerne?; hvad 'falder naturligt' for en plejer at gøre i en situation, hvor Kurt er ked af det? Praksisteoretikeren vil også undersøge, hvilke eksplicitte regler og procedurer, der gælder (og efterleves) på området. Er der fx procedurer for, hvornår beboerne skal vækkes, og hvornår de bliver lagt i seng? Hvordan er plejernes arbejdsdag struktureret med pauser, møder, pleje, osv.? Hvordan håndteres disse regler, når Kurt pludselig bliver ked af det, og har behov for at blive trøstet? Endvidere er det væsentligt at have blik for de teleoaffektive strukturer: Hvordan opfatter plejerne formålet med deres arbejde? Indebærer det fx at man

skal trøste Kurt, når han er ked af det? Eller ser de mere deres plejearbejde som et spørgsmål om at sørge for, at Kurt kommer i bad mindst to gange om ugen, og at han altid har rent tøj på? Og hvordan bidrager plejernes generelle forståelser til at forme plejepraksissen: Hvad anser de for at være værdigt/uværdigt for Kurt? Kan man også give Parosæler til demente mænd? Vil det blive opfattet som ydmygende, at mænd skal sidde og kæle med tøjdyr? Endelig vil praksisteoretikeren undersøge, hvordan de materielle arrangementer, som praksissen udspiller sig i forhold til, er med til at præfigurere praksissen. Er Parosæler til alle de demente plejehjemsbeboere? Har beboerne hver deres eget rolige og hjemlige værelse, eller er de tvunget til at opholde sig i opholdsstuer? Hvor mange plejere er der per beboer, og hvor meget tid har plejerne til beboerne? Alle disse forhold er væsentlige, hvis man skal forstå, hvordan praksisser udspiller sig, og for at forstå, hvordan plejen organiseres, ændres og institutionaliseres i organisationer, som et plejehjem.

Normativitet i praksisteori

Praksisteorier hævder altså, at det er praksisser, der binder aktørers handlinger sammen til organiseret aktivitet. Det er praksisser, der skaber orden i aktørernes måder at interagere med hinanden og omverdenen. Men hvordan, mere præcist, skaber praksisser orden? Kritikere har ofte anklaget praksisteoretikere for at være upræcise omkring dette forhold. For eksempel har Stephen Turner (1994) kritiseret praksisteorier for ikke nærmere at kunne forklare, hvorfor aktører handler koordineret. Han opstille to forklaringstyper, som praksisteoretikere kan abonnere på, når de vil forklare, hvordan praksisser bærer sig ad med at koordinere aktørers handlinger til organiseret aktivitet. De kan enten forstå praksisser som en form for vaner, traditioner, paradigmer eller tavs viden, der bevirker, at forskellige aktører handler på samme måde. Denne forklaringsmodel forudsætter, at der er en bagvedliggende *regularitet* eller *kausalitet*, der betinger hver enkelt aktørs handlemønster, og da der er tale om den samme regularitet, der styrer alle aktørernes handlinger, så vil aktørerne dermed handle organiseret. Alternativt kan praksisteoretikerne, hævder Turner, forstå praksisser som (mentale) *regler*, verdensanskuelser, frameworks eller delte antagelser, som hver især handler på baggrund af, og da alle aktørerne handler på baggrund af de samme regler, så handler de dermed samordnet. Turner påviser, at begge måder at forstå praksisser har en del indbyggede problemer og

inkonsistenser. På den baggrund afskriver Turner praksisteorien som en anvendelig socialvidenskabelig forklaringsramme for at forstå social aktivitet, orden og organisering.

Den amerikanske videnskabsfilosof og praksisteoretiker Joseph Rouse anerkender Turners kritik af både den regularistiske og den regelbaserede forståelse af praksisser. Men han påpeger også, at Turner overser en tredje og langt mere plausibel forklaring på, hvordan praksisser skaber social orden og organisering (Rouse 2002 & 2007). Denne forklaring peger på, at praksisser hverken handler om kausal betingethed eller om mental regelstyring af aktørerne, men derimod at praksisser må forstås på baggrund af en grundlæggende *normativitet* i aktørernes handlinger. Denne normativitet handler om, hvad der er korrekt eller ukorrekt at gøre i en situation, hvad der er passende eller upassende, og hvad der er rigtig eller forkert handling i en situation. I denne forståelse skal normativiteten ikke føres tilbage til et sæt af fælles/delte moralske værdier og regler (eller kausale forhold), men derimod til social forpligtelse til at stå til regnskab for og stå ved konsekvenserne af ens handlinger. Aktører er således indbyrdes 'accountable' når de indgår i praksisser – det er simpelthen det praksisser indebærer. Typer af handlinger tilhører således en særlig praksis, hvis disse handlinger findes 'passende' (dvs. genkendelige, acceptable, korrekte, osv.) af aktørerne i praksissen. Denne praksisteoretiske normativitetsopfattelse er sammenlignelig med Robert Brandoms begreb om 'deontic scorekeeping' (Brandom 1994, kaptiel 3), forstået som aktørers løbende forpligtelse på, hvordan deres handlinger vil blive opfattet af andre aktører, eller Michel Foucaults governmentalitets-begreb, hvor styring og orden etableres ved at aktører handler på andre aktørers handlinger. Ideen er grundlæggende, at en aktørs handlinger (potentielt) bliver sanktioneret af andre aktører i praksissen, og at den handlende aktør derfor kontinuerligt og interaktivt må afstemme sine handlinger med de andre aktører.

I dette praksisteoretiske perspektiv bliver normativitet altså en grundlæggende mekanisme for etablering af social orden og organisering af aktivitet. Plejerne, der passer Kurt, (re)producerer en plejepraksis. Hver enkelt plejer må stå til regnskab for sine handlinger af andre aktører, og han/hun afstemmer konstant sine handlinger i forhold til andre aktører på baggrund af deres normative sanktioneringer af handlingerne. Organisering skal altså ikke forstås på baggrund af, at aktører deler (transcendente) værdier, har tilegnet sig fælles tavs viden eller på anden vis abonnerer på fælles regler. Derimod er den sociale organise-

ring et udslag af aktørernes vedblivende indbyrdes læsninger, korrektioner og sanktioneringer af hinandens handlinger. En forudsætning for, at aktiviteter kan være normativt regulerede er endvidere, at aktørerne har 'noget på spil' i interaktionen. De enkelte aktører må med andre ord være affektivt rettede mod forhold, som har betydning i praksissen. Det må simpelthen betyde noget for aktørerne, om der bliver handlet på den ene eller den anden måde i forhold til det, som praksissen drejer sig om. Den praksisteoretiske normativitetsforståelse indebærer også, at det ikke er ligegyldigt hvilke aktører i en praksis, der dømmer handlinger passende eller upassende, rigtige eller forkerte, osv. Sanktioneringer er ikke blot performative, men også perspektiviske – nogen aktørers domme anses (af andre aktører i praksissen) for at have større vægt end andres. Det er i dette forhold, at praksisteorien får introduceret sit relationelle magtperspektiv. Endelig må det pointeres, at den praksisteoretiske normativitetsforståelse har en grundlæggende dynamisk og temporær karakter. Normativiten er altid rettet mod *fremtiden* og beskæftiger sig med, hvordan den fremtidige sociale orden og organisering bør etableres. Hvad der er rigtigt og forkert at gøre i en fremtidig situation er aldrig udtømmende bestemt af tidligere handlinger, men må nødvendigvis altid bestemmes i nuet af de involverede aktørers perspektiviske sanktioneringer og domme.

Praksisteorien installerer således, via Rouse's eksplicitering, normativitet som et omdrejningspunkt for socialitet og meningstilskrivning, og udvider dermed spørgsmålet om, hvordan den sociale orden og organisering etableres. Det handler ikke kun om, hvordan aktører forstår og erkender en social orden og kommer til at indgå i organisatoriske sammenhænge, men i lige så høj grad om, hvordan aktørerne igennem deres handlinger skaber, genskaber og omskaber den sociale orden som de 'ønsker' den. Det er i denne komplekse proces, at der finder læring sted. I denne proces, hævder praksisteorien, er kognition og emotion bundet sammen i aktørernes konkrete handlinger, og aktørerne indgår i normative relationer, hvor de står til ansvar for – og må svare for – deres handlinger. Det modernistiske skel mellem 'er' og 'bør' vakler, når hvad der er korrekt/ukorrekt, rigtigt/forkert, passende/upassende, ønskværdig læring/fejllæring afgøres gennem aktørernes afstemninger af deres handlinger i praksisser. Igennem sine ontologiske undersøgelser viser Rouse med andre ord, at social orden og organisering handler om, hvad aktørerne vil og bør gøre med henblik på fremtiden, og hvordan praksisser igennem deres historiske udvikling har

bidraget til at forme standarder for, hvad der tæller som den korrekte måde at fortsætte praksissen på. Den praksisteoretiske fremskrivning af det normative grundlag for aktivitet installerer således aktørerne i et spændingsfelt mellem fornyelse/omskabelse/forandring og forpligtelse på praksissens tradition. Den sociale orden og organisering er på én og samme tid genstand for aktørernes mål, ambitioner, drømme og visioner, men samtidig en historisk forudsætning for deres aktivitet.

Etik i praksisteori

Som nævnt er nyere praksisteoretisk organisationstænkning – på trods af dens grundlæggende refleksion over sit ontologiske og epistemologiske grundlag – forbløffende tavs omkring, hvilken rolle etik spiller for etableringen og udviklingen af social orden og organisatorisk praksis. Der findes dog enkelte (lidt ældre) eksempler på, at etik er blevet tematiseret systematisk i forhold til et praksisteoretisk perspektiv. Prominente eksempler er Alasdair MacIntyres dydsetik og Charles Taylors autenticitetsetik. Vi vil her kort introducere disse etiske perspektiver som kandidater til en praksisteoretisk etik, men også påpege deres begrænsninger i forhold til at give et tilfredsstillende etisk perspektiv for, hvordan praksisteorien kan bidrage til at forstå etik i en organisatorisk praksis.

Alasdair MacIntyres kritiserer i *After Virtue* (1981/2007) den modernistiske etiske diskurs og udvikler i stedet en dydsetisk forståelse med tråde tilbage i Aristoteles etik. MacIntyres kritik går på, at modernistisk etik er blevet fragmenteret, og at etikere nu forsøger at opstille universelle moralske regler, der skal guide aktører. Det kan fx være utilitaristiske principper eller pligtetiske regelsæt. Men da modernismen i sin generelle afvisning af teleologi afskærer sig fra at se og bestemme et formål for menneskelig aktivitet, argumenterer MacIntyre, så bliver de moralske regler i en vis forstand arbitrære. Hvis der ikke er installeret noget formål i etikken, hvordan kan man så afgøre hvilke moralske regler, der skal følges – skal man fx være utilitarist eller pligtetiker? Hvorfor stræbe efter optimering af lykke eller nytte, som utilitarister peger på, frem for at handle i overensstemmelse med en kategorisk imperativ, som pligtetikere peger på? Hvilke kriterier skal vi lægge til grund, når vi skal vurdere om det er uetisk at give Kurt en Parosæl, når han bliver ked af det? MacIntyres afviser modernistiske etiske teorier, og argumenterer for, at etik altid må forstås i forhold til vores moralsk traditi-

on, i forhold til vores konkrete praksis og den narrative orden, som vi giver til vores liv. De dyder, som vi bør efterstræbe, har altid rod i vores konkrete samfundsliv – i de aktiviteter som vi engagerer os i sammen med andre. Som MacIntyre siger:

> *En dyd er en tilegnet menneskelig kvalitet, som, når man har og udøver den, gør os i stand til at opnå de goder, der er interne i en praksis. Fraværet af dyden forhindrer os effektivt fra at opnå sådanne goder.* (MacIntyre 2007, 191, vores oversættelse)

MacIntyre følger den modernistiske skepsis overfor essentialistiske antagelser, og han ønsker heller ikke at postulere en særlig menneskelig natur eller essens, som grundlag for en etik. Vi skal altså ikke forsøge at søge et svar i menneskets natur, når vi skal vurdere om det er etisk tilladeligt, at trøste Kurt med en Parosæl. Men selvom det ikke længere er gangbart at stipulere en særlig menneskelig natur, så mener MacIntyre ikke, at man bør forkaste Artistoteles' teleologiske dydsetik. I stedet for en særlig menneskelig natur må vi bygge vores etik på den moralske tradition, som vi er indlejrede i og formet af, mener MacIntyre. Moral giver kun mening i forhold til den historiske tradition, som har formet vores praksisser og som sætter standarder for samfundsmæssig og organisatorisk aktivitet. Det er i forhold til traditionen, at vi må bestræbe os. Traditionen – eller vores historiske praksis – udstikker et mål (telos) for mennesker:

> *.. det gode liv for mennesket er et liv brugt på at søge efter det gode liv for mennesket, og de dyder, der er nødvendige for at søge, er dem der sætter os i stand til at forstå, hvad mere og hvad ellers det gode liv er for mennesket.* (MacIntyre 2007, 219, vores oversættelse)

Som hos Aristoteles ser MacIntyre det etiske formål som menneskelig 'blomstring' og realisering – dog ikke længere i forhold til en essentiel menneskelig natur, men i forhold til vores praksis, vores livsløb og vores historiske tradition. På denne baggrund er det forståeligt, hvorfor Kurts familie finder det uværdigt, at Kurt skal 'spises af' med en Parosæl. Robotten opfattes, som en (ringe) substitut for den medmenneskelige omsorg, som har været et ideal og omdrejningspunkt i vores (vestlige) kulturtradition.

Ligesom MacIntyre er også Charles Taylor kritisk over for den

modernistiske etiske diskurs. I *Modern Social Imaginaries* (2005) demonstrerer Taylor, hvordan det modernistiske verdensbillede hviler på en forestilling om en moralsk og politisk orden. Han viser, hvordan den moralske orden ikke blot fremskriver normer for, hvad der er rigtigt og forkert, men i det hele taget indebærer en definition af hele den kontekst, der giver mening til, hvad der bør stræbes efter og håbes på for at realisere det rigtige. Den moralske orden former således vores sociale forestillingsverden. Modernismen installerer et atomistisk, individualistisk og instrumentalistisk verdensbillede, hvor etik alene kommer til at handle om individers (naturlige) rettigheder og pligter, fremfører Taylor. I dette verdensbillede bliver autenticitet forvrænget til primært at omhandle æsteticisme, subjektivisme, selvoptagethed og selvrealisering som følge af den moralske orientering mod individet (Taylor 1991).

Taylors projekt er at generobre autenticitetsbegrebet fra det modernistiske verdensbillede. Han mener, at autenticitetsbegrebet – ikke som selvoptagethed, men derimod som selv-transcendering – giver mulighed for at realisere en anden moralsk og politisk orden end den modernistiske. En sådan orden bygger på praksisser, hvor aktørers erfaringer og identitet ikke fragmenteres, men hvor aktører orienterer sig i forhold til en forbundenhed med andre i et sprogfællesskab omkring et konstitutivt gode (Taylor 1989, 34-35), altså et gode som vi alle drages imod, og som aftvinger os at elske det og handle i overensstemmelse med det. Det værdifulde får sin værdi inter-subjektivt, men ligger uden for det enkelte subjekts vilje – det er sådan normativitet fungerer. Projektet bliver da at komme bag om den modernistiske forvrængning af autenticitetsbegrebet og få tydeliggjort, at værdier ikke er givet os som individers rettigheder, pligter, frihed, dydighed, osv. (disse er blot afledte 'livsgoder' og ikke grundlæggende konstitutive goder). Værdier er derimod det aktører skaber og orienterer sig imod i deres sociale forbundenhed og rettethed i forhold til, hvad der er meningsfuldt. I forhold til det etiske dilemma omkring brugen af Parosælen i Kurts pleje ville Taylor efterlyse en udforskning af, hvad der er det konstitutive gode i vores kultur. Henvisninger til Kurts værdighed eller at Parosælen kan bidrage til at effektivisere og optimere plejen vil ikke være tilstrækkelig – det er blot livsgoder. Vi må inter-subjektivt – igennem vores sproglige og normative forbundenhed – finde frem til det konstitutive gode, der orienterer vores praksisser på et mere grundlæggende niveau.

Det er tydeligt, at både MacIntyre og Taylor forsøger at etablere en etik på grundlag af den praksisteoretiske pointe om, at praksisser etab-

lerer sociale ordener og organisering på et normativt grundlag. De kritiserer begge modernismens individualisme og atomisme og peger på, at aktører er forpligtet på hinanden igennem de sociale praksisser, som de indgår i – enten via den historiske tradition, som aktørerne indgår i (MacIntyre) eller via den inter-subjektive forbundenhed, som sproglige fællesskaber skaber (Taylor).

Både MacIntyres og Taylors bidrag bygger således på den praksisteoretiske ontologiske indsigt om, at social orden og organisering bunder i aktørers forpligtelse til at være 'accountable' over for hinanden i de praksisser, som de indgår i. Men er det plausibelt at begrænse vores forståelse af aktørers gensidige forpligtigelse i praksisser til den historiske tradition eller til sproglige fællesskaber? MacIntyres dydsetik bliver ofte kritiseret for at være tilbageskuende og konservativ, uden blik for (moralsk) forandring (e.g. Carden 2006). Og ender Taylors autenticitetsetik ikke hurtigt i en inter-subjektivisme, hvor aktører konstrueres som normstyrede (homo sociologicus) – afkoblede fra deres biologiske og materielle omstændigheder (e.g. Calhoun 1991, 239 og 260, Jasanoff 2015, 7-9)? Disse to praksisteoretiske udkast til en etisk position forsøger med andre ord at installere normativiteten i forhold til henholdsvis den historiske tradition eller i forhold til sproglige fællesskabers fornuft. Pladsen tillader os ikke at give en udbygget kritik af MacIntyres og Taylors forsøg på at udvikle en etik på et praksisteoretisk grundlag.[71] Vi vil i stedet antyde en retning, som vi finder mere lovende.

Et praksisteoretisk perspektiv på etik i organisationer: pragmatisme

Det praksisteoretiske perspektiv lægger vægt på at forstå organisatoriske (lære)processer og organisatorisk orden som sociale fænomener. Vi har set hvordan praksisteoretikere forstår disse sociale fænomener ud fra et aktivitetsperspektiv, der forsøger at undgå at opstille dikotomier mellem subjekter og objekter, mellem aktører og strukturer og mellem det kropslige og det mentale. Og vi har samtidigt set, hvordan praksisteoretikere forsøger forstå aktører som handlende praktikere. Og endelige har vi bemærket, at praksisteoretikere forsøger at undgå at fremstille viden, mening og sprog som repræsentationer.

71 For en kritik af MacIntyre se Carden (2006). For en kritik af Taylor se Calhoun (1991) og Rorty (1993).

Denne grundlæggende tilgang til forståelsen af organisatoriske fænomener er pragmatisk – i den betydning som den amerikanske filosof John Dewey har udfoldet. Nyere praksisteori deler således en lang række grundlæggende antagelser med Deweys pragmatisme.[72] Vi vil her pege på, at udfoldelsen af et praksisteoretisk perspektiv på etik i organisationer kunne drage fordel af at lade sig inspirere af Deweys over hundrede år gamle tænkning.

Som Taylor er også Dewey optaget af at gøre op med modernistiske forståelser, der tager udgangspunkt i at forstå social orden som et udslag af individers rationelle, koordinerede handlinger. Både utilitaristiske og pligtetiske positioner tager udgangspunkt i, at social og moralsk orden bliver skabt af atomiserede individer, der samordner deres aktivitet på baggrund af universelle regler (hhv. et nytteprincip eller et pligtprincip). Men denne tankefigur er forfejlet, hævder Dewey. Aktører følger ikke (universelle, moralske) regler, der samordner deres handlinger. Aktører er grundlæggende sociale, og de befinder sig altid allerede i sociale og ordnede situationer. Det som moral handler om, er hvordan den sociale orden skal *transformeres* – hvordan vi skal forsætte vores sociale interaktioner på bedre måder. Dewey udtrykker det på denne måde:

> *Det er uforenelighed af mål, der nødvendiggør overvejelser over den sande værdi af et givet mål; og det er sådanne overvejelser, der bringer erfaringsdannelsen ind i den moralske sfære. Moralske forehavender kan således defineres som aktivitet, der er fremkaldt og ledet af ideer om værdier eller værd, hvor de pågældende værdier er så indbyrdes uforenelige, at de kræver overvejelser og udvælgelse før man går i gang med åbenlys handling.* (Dewey MW5, 194, vores oversættelse)

Både MacIntyre og Taylor vil være enige med Deweys syn på, hvad der konstituerer en moralsk situation. Men hvor MacIntyre griber tilbage til traditionen, og Taylor til den dialogiske fornuft, for at finde værdimæssige ressourcer for fremtidig aktivitet, så har Dewey et mere *fremtidsrettet* perspektiv.

For Dewey opstår moralske situationer når vores vaner (praksisser) bliver brudt; når vi stilles over for udfordringer, der er nye, og som vores hidtidige måde at organisere vores aktivitet ikke kan rumme. Sådanne nye situationer opstår fx, når plejere får mulighed for at bruge

72 Se i den forbindelse Buch & Elkjær (2015).

velfærdsteknologiske løsninger som Parosælen i deres arbejde. I sådanne situationer må vi skabe os nye erfaringer og overveje, hvordan vi bedst kan reorganisere vores aktiviteter – det er sådan vi danner os nye erfaringer og lærer. Moral handler således om at ændre *handlemønstre* med henblik på at forbedre dem. Det der gør en situation til en moralsk situation er, at aktørerne er bevidste om, at der mangler adækvate praksisser, der kan forme fremtidige aktiviteter. Plejerne må således reflektere over, om, og i hvor vid udstrækning, det bidrager til bedre pleje at indføre velfærdsteknologiske løsninger i plejen. I sådanne situationer bliver aktørerne nødt til at træffe valg: de må vælge at forandre deres praksisser, og gøre tingene på nye (og bedre) måder. For Dewey er den moralske sfære ikke skarpt adskilt fra vores generelle erfaringsdannelse og læring – der er ikke noget skarpt skel mellem, hvordan tingene 'er', og hvordan de 'bør' være i vores erfaringsdannelse. Men hvad er så en bedre måde?

Det er her, at Deweys perspektiv afviger fra MacIntyres og Taylors. I modsætning til MacIntyre mener Dewey ikke, at vi (alene) må tage pejling på fremtidige handlinger fra vores tradition. Når vi møder verden i nye situationer, mener Dewey, så gør vi det naturligvis på baggrund af vores tidligere erfaringer, men vi gør os også nye erfaringer. Traditionen udstikker ikke nødvendigvis et godt mål (telos) for vores fremtidige handlinger – vi kan lade os guide af traditionen, men undertiden må vi også bryde med den for at opnå det bedste resultat. Vi kan fx ikke blot gå ud fra, at der ubetinget kommer bedre pleje ud af, at fravælge nye velfærdsteknologiske løsninger. Om velfærdsteknologien bidrager til bedre pleje afhænger af så meget, og der er reelt ikke andre måder at finde ud af det på end at eksperimentere med brugen af velfærdsteknologi. Og i modsætning til Taylor, så mener Dewey heller ikke, at *dialogen og fornuften*, der er installeret i sproglige fællesskaber, kan hjælpe os hele vejen. Vi kan støde på nye situationer, hvor vi grundlæggende må forkaste tidligere erfaringer for at finde nye og *bedre*.

I modsætning til MacIntyre og Taylor forankrer Dewey ikke sin normativitetsforståelse i traditionen eller sproglige fællesskaber. Dewey er nemlig naturalist, og for ham er det vigtigt at forstå aktører som biologiske væsener, der interagerer med deres miljø. Sådanne interaktioner er altid styret af aktørernes (for)mål, ambitioner, forhåbninger, projekter osv., og aktørerne vil altid lykkes bedre eller mindre godt med deres handlinger. I sidste ende, mener Dewey, er det hverken standarder sat af vores tradition eller vores sproglige fællesskaber, der afgør om vores

handlinger bør anses for succesfulde eller mindre vellykkede. Derimod er den normative standard biologisk: Bidrager vores handlinger til, at vi kan tilpasse os og overleve i vores miljø, som individer og som art? Bidrager vores handlinger til, at vi kan 'blomstre', som individer og som art? Deweys inspiration fra Darwins evolutionsteori får ham således til at udvikle sin etiske teori på et naturalistisk grundlag.

Tidligere så vi, hvordan Rouse får fremskrevet en praksisteoretiske normativitetsforståelse, der styrer ret kurs mellem problematiske regularistiske eller regelstyrede ordningsprincipper af organisering. I stedet må den sociale samordning basere sig på aktørernes gensidige forpligtelse til at stå til regnskab for og stå ved konsekvenserne af deres handlinger. Det er her vigtigt at forstå, at dette praksisteoretiske normativitetsbegreb ikke vil være adækvat, hvis det alene udfoldes som MacIntyre foreslår (via den historiske tradition) eller som Taylor foreslår (via sprogfællesskabernes fornuft). Deweys naturalisme kan hjælpe os til at forstå, at den praksisteoretiske normativitetsforståelse må pege mod *fremtiden* – og transcendere den sociale tradition – og pege ud over de sproglige fællesskabers fornuft – i retning mod den *materielle og biologiske virkelighed*, som vi lever i.[73] Organisatorisk orden, læring og organisering handler selvfølgelig meget om vores traditioner, og om hvordan vi som aktører indgår i sproglige fællesskaber. Men den organisatorisk ordens succes handler også om, hvad den kan gøre for os – som biologiske væsener i konkrete materielle situationer.

Læring i organisationer handler om, hvordan vi som aktører danner os erfaringer og handler på baggrund af ny viden i en udforskningsproces (Elkjær 2004). Dewey udfolder med sit erfaringsbegreb et brugbart og nuanceret læringsbegreb, der tager afsæt i, at vores erfaringsdannelse hviler på et normativt og biologisk grundlag. Når vi gør os erfaringer, så indgår vi i en interaktionsproces med omverdenen, hvor vi og omverdenen gensidigt former hinanden. I denne interaktionsproces[74] 'lider' og 'undergår' vi (Dewey 1920/1957) og igennem vores forehavender, *vil* vi noget med verden og andre. Vi transformerer også den virkelighed, som vi befinder os i – vi vil nemlig gøre den bedre.

73 Joseph Rouse's overordnede projekt handler om at rekonstruere vores forståelse af videnskab og videnskabelig viden på et naturalistisk grundlag (Rouse 2015), dvs. igennem videnskaberne selv. På dette punkt ligner hans ambition Deweys rekonstruktion af filosofien (Dewey 1920/1957).

74 I sit sene forfatterskab forslår Dewey, at tale om erfaringsrelationen mellem organisme og omverden som 'transaktion' frem for 'interaktion' (Dewey & Bentley 1948, 67). Han forslår også at et bedre ord for 'erfaring' og erfaringsdannelse måske er 'kultur'.

Læring, erfaringsdannelse, normativitet og etik er derfor uadskillelige i Dewey tænkning – alle disse begreber er integrerede i hans forestilling om vækst:

> *Målet er [ ] den aktive proces, der transformerer den eksisterende situation. Ikke perfektion som et endeligt mål, men den vedvarende proces af perfektionering, modning, raffinering er livets mål. Ærlighed, arbejdsomhed, ædruelighed, retfærdighed, ligesom sundhed, rigdom og læring er ikke goder, der kan ejes, som de ville være, hvis de var udtryk for endelige mål, der kunne nås. De er retninger for forandringer i kvaliteten af erfaring. Vækst selv er det eneste moralske 'mål'.* (Dewey, MW 12, 181, vores oversættelse).

Deweys pragmatisme kan således bruges som en inspirationskilde til at udfolde et praksisteoretisk perspektiv på etiske problematikker i organisationer. Et sådant perspektiv vil kunne bruges til ikke blot teoretisk at forstå, hvordan praksisser konstituerer, former og forandrer organisationer igennem deres samspil med omverdenen. Det vil også kunne bruges *praktisk* som en teori, der kan hjælpe praktikere til at artikulere, hvordan organisationer og aktører i organisationer kan 'blomstre' under de samfundsmæssige og materielle vilkår, som de er underlagt og påvirker. Med inspiration fra Deweys etik vil en praksisteoretisk forståelse af organisatorisk orden dermed kunne blive mere praktiske, og dermed bidrage til at fuldbyrde vendingen mod praksis.75

Litteratur

Abend, Gabriel (2008). The Meaning of 'Theory', *Sociological Theory*, 26(2), 173-199.

Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practice*. London: Polity Press.

Buch, Anders & Elkjær, Bente (2015). *Pragmatism and Practice Theory: Convergences or Collisions*, paper præsenteret ved OLKC 2015, Milano, 9.-11. April 2015.

Calhoun, Craigh (1991). Morality, Identity, and Historical Explanation: Charles Taylor on the Sources of the Self, *Sociological Theory*, 9, 232-264.

75 Cf. Eikeland & Nicolini 2011.

Carden, Stephen (2006): *Virtue Ethics: Dewey and MacIntyre*, London: Continuum.

Dewey, John (1920/1957). *Reconstruction in Philosophy*, Boston: Beakon Press.

Dewey, John (1976-88). *John Dewey: The Middle Works, vol. 5*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Dewey, John (1976-88). *John Dewey: The Middle Works, vol. 12*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Dewey, Johan & Bentley, A. (1989). *John Dewey: The Later Works, vol. 16*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Eikeland, Olav & Nicolini, Davide (2011): Turning Practically: Broadening the Horizon, *Journal of Organizational ChangeManagement,* 24(2), 164-174.

Elkjær, Bente (2004): Organizational Learning. The ◎Third Way', i *Management Learning*, 35(4), 419-434.

Erden, Zeynep, Andreas Schneider & Georg von Krogh (2014): The multifaceted nature of social practices: A review of the perspectives on practice-based theory building about organizations, *European Management Journal,* 32, 712-722.

Gherardi, Silvia (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. London: Wieley-Blackwell.

Gherardi, Silvia (2015). Organizational Learning: The Sociology of Practice, i Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Wiley Online Library.

Gherardi, Silvia & Rodeschini, Giulia (2016). Caring as a collective knowledgeable doing: About concern and being concerned, i *Management Learning,* 47(3), 266-284.

MacIntyre, Alasdair (2007/1981): *After Virtue, 3rd edition*, Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Nicolini, Davide (2013). *Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Nicolini, Davide & Monteiro, Pedro (2016): The Practice Approach: For a Praxiology of Organizational and Management Studies, I Tsoukas, H. & Langley, A. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, London: SAGE.

Rouse, Joseph (2002): *How Scientific Practices Matter. Reclaiming Philosophical Naturalism*, Chicago: Chicago University Press.

Rouse, Joseph (2007): Social Practices and Normativity, i *Philosophy of the Social Sciences*, 37(1), 1-11.

Rouse, Joseph (2015): *Articulating the World. Conceptual Understanding and the Scientific Image*, Chicago: Chicago University Press.
Shotter, John (1996): 'Now I can go on:' Wittgenstein and Our Embodied Embeddedness in the 'Hurly-Burly' of Life, i *Human Studies*, 19, p. 385 – 497.
Reckwitz, Andreas (2002): Towards a theory of social practices: A development in culturalist theorizing, i *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
Rorty, Richard (1993). In a flattened world, i *London Review of Books*, 15(7), 3, 8. April 1993.
Rouse, Joseph (2002). *How scientific practices matter.* Chicago: Chicago University Press.
Rouse, Joseph (2007). Social Practices and Normativity, i *Philosophy of the Social Sciences*, 37(1), 1-11.
Schatzki, Theodore (1996). *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press.
Schatzki, Theodore (2002). *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. University Park: Pennsylvania State University Press.
Schatzki, Theodore (2005). The Sites of Organizations, i *Organization Studies*, 26(3), 465-484.
Schatzki, Theodore (2006). On Organizations as they Happen, i *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
Schatzki, Theodore (2010). Materiality and Social Life, i *Nature and Culture,* 5(2), 123-149.
Schatzki, Theodore et al. (eds.) (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
Taylor, Charles (1989). *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*, Cambridge: Harvard University Press.
Taylor, Charles (1991): *The Ethics of Authenticity*, Cambridge: Harvard University Press.
Taylor, Charles (1995). *Philosophical Arguments*. Boston: Harvard University Press.
Taylor, Charles (2005). *Modern Social Imaginaries*, Durham: Duke University Press.
Turner, Stephen (1994). *The Social Theory of Practices. Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*, Chicago: Chicago University Press.
Wittgenstein, Ludwig (1958). *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.

Søren Willert

SYSTEM – KOMPLEKSITET – ETIK

Indledning om baggrundsinspiration

Oprindelig inspiration til denne tekst kan føres tilbage til en udveksling, der fandt sted på et forfattermøde omkring et ligeledes organisationsteoretisk bogprojekt, som jeg for nogle år siden deltog i. Mange af mødets deltagere ville skrive ud fra en systemisk/socialkonstruktionistisk platform. Jeg selv og en kollega (Line Revsbæk, i dag Syddansk Universitet) havde sat os for at bidrage til projektet med en tekst, der skulle bygge på et kompleksitetsforankret forståelsesperspektiv, bl.a. med afsæt i den såkaldte Hertfordshire-tradition, der har Ralph Stacey som teoretisk frontfigur (Stacey 2007, 2012; Solsø & Thorup 2015). På et tidspunkt faldt følgende bemærkning fra en mødedeltager:

> *''Jeg synes, der er mange fællestræk ved socialkonstruktionisme og kompleksitetsteori. Er der ikke lidt koketteri med i spillet, når f.eks. Ralph Stacey trækker forskellene så kraftigt op?''*

Søren og Line i kor: ''Koketteri eller ej – kompleksitetsteori ER noget andet !''

Den beskrevne udveksling udløste mange overvejelser om, hvad der skulle til for at oversætte Lines og mit spontane udbrud til teoretisk funderet argumentation. Dén tekst blev imidlertid aldrig skrevet. Invitationen

til deltagelse i denne bog om organisatoriske etik og læring, har genaktiveret de gamle overvejelser. Det stod klart for mig, at netop etik-feltet er velegnet som bagtæppe for diskussioner om de særlige forskelle/ligheder mellem henholdsvis den systemiske position og en kompleksitetsforankret ditto. Det overordnede synspunkt, som tekstens undersøgelser fører frem til, er, at der på ét plan ganske rigtigt kan ses 'mange fællestræk ved socialkonstruktionisme og kompleksitetsteori' (ad modum Hertfordshire-traditionen). Det hænger sammen med, at begge intellektuelle traditioner er blevet til gennem et opgør med klassisk naturvidenskabelig tænkning (Newton-traditionen). Inden for dette opgørs fælles rammesætning har de to traditioner imidlertid specialiseret sig vidt forskelligt: socialkonstruktionismen i diskursivt forankret tænkning, Hertfordshire-traditionen i proces-ontologisk tænkning. Disse forskelle slår kraftigt igennem i måderne, hvorpå de hver især formulerer sig om etiske problemstillinger. En sammenligning mellem de to teoretisk bestemte etik-positioner gør det relevant at betragte dem som indbyrdes forbundne i en slags tese-antitese kobling. Anlægges imidlertid et bredt praksisorienteret perspektiv synes brobygning mellem de to positioner mulig.

Ud over en forhåbentlige afklaringsværdi i forhold til organisationsrelateret etik er det tillige min opfattelse, at en jævnføring mellem de to behandlede intellektuelle traditioner har aktualitetsværdi i forhold til professionelle udviklingstendenser i dagens Danmark.

Systemiske tænkemåder, herunder også socialkonstruktionisme har igennem de seneste årtier sat deres kraftige præg på ledelsesformer (se f.eks. Molly-Søholm et al. 2012) og praksisudøvelse (se f.eks. Haslebo 2004) i den offentlige og private sektor. Kompleksitetsinspirerede forståelsesformer har gennem de seneste år markeret sig som et supplerende og tilsyneladende appellerende tankeværktøj til forståelse af organisatorisk liv og ledelse (se f.eks. Fischer 2011, Lüscher 2012). Kurser og konferencer med Hertfordshire-bidrag er hyppige og velbesøgte. PhD-studerende fra Danmark modtager vejledning fra Forskerskolen *Management and Complexity* ved Universitetet i Hertfordshire. I 2015 udgav to i dag færdigeksaminerede PhD-kandidater (Solsø & Thorup) bogen *Ledelse i kompleksitet: En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*.[76] Kompleksitetsperspektivets nylige fremvækst – som

76 PhD-programmet ledes i dag af Chris Mowles. Ud over Solsø & Thorup 2015, er tillige Lüscher 2012 skrevet på baggrund af PhD-programerfaringer. Endvidere kan nævnes, at det danske, dramaturgisk forankrede konsulenthus Dacapo Teatret har haft et langvarigt teoretisk samarbejde med Hertfordshire-traditionen.

supplement? – som konkurrent? – til det mere veletablerede systemiske perspektiv, har således yderligere tilskyndet mig til udarbejdelsen af denne tekst.

Mit kapitel er bygget op som følger: Jeg starter med fortællingen om hhv. systemperspektivets, herunder socialkonstruktionismens, og kompleksitetsperspektivets historiske tilblivelse. Begge disse fortællinger rundes af med en fremstilling af de etiske grundlagsbetragtninger, som – i al deres forskellighed – knytter sig til de to teoretiske traditioner. Efterfølgende præsenterer jeg mine egne, pragmatisk snarere end teoretisk udviklede overvejelser vedrørende 'professionel tilregnelighed' som et bud på brobygning mellem de to, på ét plan gensidigt antitetiske etik-positioner. Den pragmatiske samfundsfilosof og socialpsykolog George Herbert Mead (1863-1934) leverer vigtig teoretisk baggrundsinspiration til disse afsluttende brobygningsovervejelser.

Systemteoriens og socialkonstruktionismens dannelsesbetingelser

Socialkonstruktionisme er betegnelse for en metateoretisk position, der er fast inventar i humanistisk-samfundsvidenskabelig videnskabsteori (f.eks. Collin 2014). Studerende på min arbejdsplads, Aalborg Universitets Institut for Læring og Filosofi, benytter særdeles ofte positionen som forståelsesplatform for deres eksamensrettede projektarbejde – og kan i den sammenhæng undertiden have svært ved at udrede forskellen mellem på den ene side socialkonstruktionisme, på den anden side dens metateoretiske 'fætter' (social-)konstruktivisme. Den problematik vender jeg tilbage til. Begge positioner er vokset frem inden for rammerne af biologisk forankret systemteoris[77] opgør med klassisk naturvidenskabelig tænkning. Dette opgørs nødvendighed skyldtes bl.a. indarbejdede naturvidenskabelige forskningsprocedurers åbenlyse utilstrækkelighed med hensyn til at begribe det biologiske livs manifestationer, herunder også menneskelivets. Ludvig von Bertalanffy gav fra omkring midten af 1900-tallet opgøret almen-teoretisk form gennem formuleringen af en Generel Systemteori (Bertalanffy 2015)

77 'Systemteori' fås i mange varianter. På det organisationsteoretiske felt kan det især være relevant at skelne mellem dén biologisk forankrede – og kommunikativt-kybernetisk orienterede – variant, jeg i kapitlet beskæftiger mig med (og som ofte betegner sig som 'systemisk'), til forskel fra dén sociologisk funderede variant, som bygger på Niklas Luhmanns (2000) systemtænkning.

Idealtypisk, dvs. Newton-forankret naturvidenskabelig undersøgelsespraksis går ud på at sønderdele komplekse genstandsfelter i deres bestanddele (''Hvad er de lavet af?'') for derefter at forklare det sammensatte objekts opførsel som udtryk for fællesmængden af delenes måde at opføre sig på. En sådan forsknings- og analysepraksis siges at bygge på lineær forklaringslogik. Helhedens måde at bevæge eller opføre sig på kan beregnes og dermed forudsiges ud fra nøjagtig kortlægning af de bevægelsesimpulser, der knytter sig til delene. Ingen forståelsesmæssige 'spring' eller diskontinuiteter gør sig gældende mellem 'små tings' og 'store sammensatte tings' måde at opføre sig på. Når først udredningen og formuleringen af de naturlove, der styrede materiens bevægelser, var tilendebragt, ville stort og småt, hurtigt og langsomt, enkelt og komplekst, fortidigt, nutidigt og fremtidigt, kunne begribes som teoretisk forudsigelige variationer inden for én samlet forståelsesramme. Alt ville vise sig at have – lineær – sammenhæng med alt andet.

En lineært funderet forskningsstrategi kommer til kort over for liv. Sønderdeling af en levende organisme i sine materielle enkeltdele fører til organismens død. Livsudfoldelse må i stedet begribes gennem iagttagelse af de relationelle samspilsmønstre, der kan iagttages, dels mellem organismens delsystemer (så længe organismen er i live; Hoffmeyer 1993), dels mellem organismen og den særlige omverdenskontekst (bio-niche), som organismen fra naturens hånd er konstrueret til at kunne overleve i. En sådan forskningsstrategi kaldes bl.a. økologisk (Bateson 1972) eller semiotisk (Hoffmeyer 2005). Organisme og bio-niche udgør en forståelsesmæssig enhed, de er hinandens forudsætninger.

Systemteori blev en succes, fordi der tydeligvis var brug for den. I anden halvdel af 1900-tallet fandt frugtbare koblinger sted mellem von Bertalanffys arbejde og kybernetik, informationsteori med mere (Schødt & Egeland 1992). Det systemiske perspektiv sprængte grænserne for 'kun' at levere forskningsstrategisk inspiration til udøvere of livs- og socialvidenskaber. Det blev en virkelighedstolkning, der med kommunikation og relation som grundbegreber satsede på at levere et alternativ til den Newtonske virkelighedstolkning forankret i begreberne masse (stofdele, partikler) og energi (se f.eks. Bateson 1984). En systemisk funderet virkelighedstolkning distancerer sig fra naturvidenskabens klassiske optagethed af at nå frem til den iagttagerneutrale virkelighedsbeskrivelse, dvs. beskrivelse af objekter, *som de er i sig selv*, uden reference til øjeblikkets iagttagende subjekt. Biologisk-systemisk betragtet er vir-

kelighed altid virkelighed *for nogen*, og må som sådan forstås ud fra et relationelt-organismisk perspektiv.

Socialkonstruktionisme er blevet til inden for rammen af det beskrevne systemiske projekt, og som nævnt i et slags parløb med en metateoretisk 'fætter', benævnt (social-)konstruktivismen. (Social-)konstruktivismen er den ældste af de to -ismer. Forskellen mellem de to går på, at socialkonstruktivismen har fastholdt koblingen til von Bertalanffys biologiske udgangspunkt, nemlig ved at være optaget af virkelighedskonstruktioner som funderet i organismers særlige 'indretning', herunder deres måder at samspille, bl.a. sprogligt, med andre organismer på.[78]

Heroverfor betragter socialkonstruktionismen, med Kenneth Gergen som teoretisk frontfigur (Gergen & Gergen 2005; Gergen 2010), det som et uhensigtsmæssigt, erkendelses- og handlemæssigt begrænsende teoretisk dogme at 'læse' virkelighedskonstruktioner som afspejlinger af konstruerende enkeltsubjekters identitet og funktionsmåde. Med et citat fra Gitte Haslebo, som er hovedperson i denne teksts næstfølgende afsnit, indebærer

> *det socialkonstruktionistiske alternativ, (at) tanken om det autonome individ forlades, og interessen i stedet rettes mod individets relationelle sammenhæng, og hvordan relationer skaber identitet.* (Haslebo 2004:29)

I idehistorisk perspektiv kan socialkonstruktionisme forstås som en radikaliseret udgave af socialkonstruktivismen. Socialkonstruktivismen indebar, videnskabshistorisk betragtet, en forskydning af forskningsinteressen fra en optagethed af ''Hvad er der?'' (ontologisk, objektrettet intention) til en optagethed af ''Hvad kan vides/erkendes/udnyttes som organismisk eksistensgrundlag – af hvem?'' (epistemologisk, subjektrettet intention) – men med en fortsat interesse for virkelighedskonstruktionens de facto brugsværdi for de konstruerende organismer livsform. Socialkonstruktionismen dropper henvisningen til en virkelighed uden for den konstruerede. Epistemologien (''Hvordan erkendes?'') skubber så at sige ontologien (''Hvad erkendes? – Hvem erkender?'') ud i kulden; jf. også følgende citat:

78 Den i indledningen nævnte 'pragmatiske samfundsfilosof og socialpsykolog George Herbert Mead' er betydningfuld baggrunds-inspirator bag socialkonstruktivismen, men ville ikke kunne forlige sig med socialkonstruktionismens radikale undsigelse af en sprog- og kommunikations-uafhængig virkelighed; se Willert 2000b.

> *Den grundlæggende ide i social konstruktion virker ret enkel, men den er også dyb. Alt hvad vi regner for virkeligt er socialt konstrueret. Eller, sagt mere dramatisk, intet er virkeligt, før folk er enige om, at det er det.* (Gergen & Gergen 2005: 9)

Organisatorisk etik i en dansk socialkonstruktionistisk kontekst

Gitte Haslebo (1997; 2004; Haslebo & Haslebo 2007) har spillet en central rolle for udvikling af systemisk forankret organisationsforståelse og -konsultation i dansk sammenhæng. I de nævnte publikationer beskriver hun (i den seneste med datteren Maja Loua Haslebo som medforfatter) sin personlig-professionelle platform. En virkelighedstolkning, hun betegner som 'realismen', fungerer i teksterne som hendes fortløbende diskussionspartner, der hjælper hende til præcisering af sine egne, anderledes, ideer og standpunkter. Socialkonstruktionismen fungerer som hendes kompas både i metateoretisk og teoretisk henseende.

Metateoretisk, dvs. som overordnet virkelighedstolkning, danner socialkonstruktionismen basis for et opgør med forestillingen om virkelighed-som-sådan. Realismen har karakter af ''en ontologisk teori, som fastslår eksistensen af en ydre verden, der kan beskrives uafhængigt af observatørens tanker og måder at opfatte på'' (Haslebo & Haslebo 2007: 106). Omvendt er socialkonstruktionismen ''en erkendelsesteori, hvor vi opgiver forestillingen om at kunne foretage en entydig og korrekt beskrivelse af en objektiv virkelighed'' (ibid: 106). Mens realismen stræber mod ''objektiv og universel viden og sandhed'' og gør det til videnskabens opgave at ''afdække virkeligheden'', så er socialkonstruktionismen optaget af viden som ''(h)istorisk og kulturelt skabt'' og opfatter (jf. Gergen & Gergen-citat ovenfor) videnskabens produkter som udtryk for ''hvad bestemte forskergrupper kan blive enige om er gyldig viden'' (Haslebo & Haslebo 2007: 108).

Socialkonstruktionismen-som-teori tjener som Haslebos foretrukne redskab til beskrivelse af organisatorisk liv. I pagt med sit erkendelsesteoretiske udgangspunkt tænker hun ikke socialkonstruktionistiske beskrivelsers kvalitet som knyttet til en højere almen sandhedsværdi end realisme-forankrede ditto. Hendes præference for socialkonstruktionisme er erfaringsbaseret og bygger på det forhold, at hun (i egenskab af praktiserende konsulent) ser den som en velegnet forståelses- og beskrivelsesplatform med henblik på afhjælpning af den slags problem-

komplekser, som realisme-forankrede beskrivelser og forståelsesformer kan afstedkomme. Ud over at realisme, som metateori betragtet, får et autoritativt anstrøg ved at hævde sin objektive ahistoriske karakter (''Ikke bare 'min sandhed' eller 'din sandhed', men sandheden''!), er realismeforankrede beskrivelser kendetegnet ved – med reference til, hvad Haslebo kalder 'traditionel psykologi' – at tænke individer som afgrænsede enheder, hvis individuelt forårsagede handlinger ligger til grund for organisatoriske begivenhedsforløb (ibid.: 177). I modsætning til realisme-positionen, der placerer ''individet før relationen'', sætter socialkonstruktionismen ''(r)elationen før individet''. Snarere end at have enkeltpersoners handlinger som deres årsag, opfatter socialkonstruktionismen begivenheder som formet af relationelt betingede ''koordinationsmønstre'', der bidrager til formning af ''mennesker og virkeligheder'', snarere end at de selv, på nogen entydig måde, er formet af disse (ibid.).

I og med at Haslebos præference for socialkonstruktionisme bygger dens oplevede 'evne' til at understøtte konsulentarbejde, bliver hendes teoretiske position snævert koblet med etisk farvede overvejelser om, hvordan vi mennesker – med Barnett Pearce's (2007) formulering – kan skabe ''bedre sociale verdener''. Dette er specielt tydeligt markeret i 2007-publikationen, der bærer titlen "*Etik i organisationer: Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*". I en af bogens systematiske modstillinger mellem realisme over for socialkonstruktionisme hedder det ligeledes, at mens førstnævnte har fokus på, ''hvordan tingene er'', så er sidstnævnte bygget op om et fokus på, ''hvordan tingene bør være'' (Haslebo & Haslebo 2007: 108).

Bogens kapitel 5, hvor socialkonstruktionismen udgør forståelsesramme om udviklingen af en ''relationel etik'' afrundes med påpegningen af, at ''(e)t socialkonstruktionistisk perspektiv på begivenheder i organisationer skærper opmærksomheden over for en relationel etik''. Det, som i dette kapitels perspektiv fremstår som den bærende værdiplatform for en sådan relationel etik, udtrykkes på s. 118: ''Etik og moral er indlejret i sprog, diskurser og fortællinger.'' en sådan platform er konsistent med socialkonstruktionismens ovenfor beskrevne epistemologiske, og dermed anti-ontologiske grundholdning. Hvis 'virkelighed' til syvende og sidst kun kan forstås som det, kommunikerende, 'sam-sprogende' mennesker i fællesskab opfatter som virkeligt, bliver menneskers etiske forpligtethed entydigt fokuseret på måderne, hvorpå vi 'sam-sproger'. Der gives ingen position *uden* for den fælles-sprogli-

ge virkelighed, hvorfra vi kan vurdere, om det, som sprogfællesskab X beskriver som 'godt', nu også *i virkeligheden* er godt – for dem selv eller for verden. Til gengæld kan vi håbe, og bør også have tillid til, at sprogfællesskab X har kapaciteten til at 'snakke ny virkelighed frem, dersom den hidtil konstruerede forekommer dem utilfredsstillende.

Med denne værdiplatform som base udpeges de fire vigtigste ''moralske forpligtelser'', der udgør hjørnestene i en sådan relationel etik (ibid.: 123-24). De gennemgås og kommenteres kort nedenfor:

1) ''holde en refleksiv tvivl levende og indtage en nysgerrigt udforskende mental position'' I pagt med den ovenfor beskrevne værdiplatform siges ordet 'refleksiv' at referere til undersøgelsen af ''hvordan vores egne antagelser, valg af begreber og sprog er med til at skabe den virkelighed, vi indgår i''.
2) ''skærpe evnen til at se andre organisationsmedlemmer med et værdsættende øje og lytte på en ikke-bedømmende måde''. Organisationer kan være konfliktfyldte steder at opholde sig. Konflikter kan få os til 'se' vores modstandere som dårlige, dumme, uduelige. Den realistiske grundholdning kan låse os fast til denne syns-måde: ''Sådan er de bare!'' Konflikten låses fast. Socialkonstruktionismen kan hjælpe os til at se, at ingen 'vedtagen sandhed' om et andet menneske bør opfattes som den endelige sandhed.
3) ''give plads til en mangfoldighed af fortællinger – også de ikke-dominerende.'' Denne moralske forpligtelse lægger sig i forlængelse af den foregående. Vi bør sige farvel til forestillingen om virkeligheden-som-sådan kan være enten 'god' eller 'dårlig'. Og i stedet lede efter de *fortællinger* om virkeligheder, som synes at rumme det største 'godheds-potentiale'. Med reference til et ''demokratisk værdigrundlag'' indebærer denne forpligtelse tillige en opfordring til ikke nødvendigvis at forvente af de magtfuldes fortællinger er de bedste fortællinger.
4) ''bruge et anerkendende sprog.'' Sprog skaber social virkelighed. Gensidig underkendelse skaber relationel distance. Anerkendende sprog ''styrker den indbyrdes forbundethed i organisationen og øger organisationsmedlemmernes lyst til at kommunikere med og lære af hinanden.''

Bogen indeholder et væld af praktiske organisatoriske eksempler, hvor det demonstreres, hvordan en om-konstruktion af begivenheder i pagt

med ovenstående forpligtelser kan bidrage til, at fastlåste, uproduktive situationer kan drejes i en hensigtsmæssig retning. I pagt med bogens ovenfor citerede undertitel ses et realisme-forankret forståelsesperspektiv at føre til afsporing af enkeltaktørers principielt *gode hensigter*. Skiftet til en socialkonstruktionistisk aktøroptik kan bane vejen for hensigternes udmøntning i bedre, *fælles handlemuligheder.*

Kompleksitetsperspektivets dannelsesbetingelser

I henhold til deres historiske tilblivelse ligner systemteori og kompleksitetsteori hinanden derved, at begge intellektuelle traditioner blev til som opgør med en Newton-forankret, lineært funderet virkelighedstolkning. Måderne, hvorpå de to traditioner gennemfører deres opgør, er til gengæld vidt forskellige. Som tidligere beskrevet udvikles systemteori som et (på det pågældende tidspunkt) nødvendigt *alternativ* til klassisk naturvidenskab. Lineær logik (delene bestemmer entydigt helheden) kommer til kort inden for biologiens verden. Bio-nichen må forstås som en helhed, der virker styrende ind på de enkelte organismers og arters opførsel. Organismen må forstås som en helhed, der virker styrende ind på organers og cellers opførsel.

Om ellers det giver mening at sammenligne den slags, er kompleksitetsperspektivets opgørsintention fuldt så radikal som systemperspektivets. I modsætning til systemperspektivet repræsenterer kompleksitetsteorien imidlertid en satsning på at transformere Newton-forankret naturvidenskab *indefra*, dvs. på et metodisk og analytisk grundlag, der matcher gængse naturvidenskabelige målestokke. Resultatet blev en bevægelse mod at erstatte Newtonforankret naturvidenskabs lineært-deterministiske virkelighedsforståelse med en ikke-lineær, emergent virkelighedsforståelse. Den styrende logik bag denne bevægelse kan illustreres med reference til metaforen det *arkimediske punkt* (Holland & Landgraf 2014).

I klassisk-naturvidenskabelig kontekst betegner det arkimediske punkt en tænkt forudsætning for, at virkeligheden opfører sig i overensstemmelse med lineært funderet determinisme. Det arkimediske punkt kan forstås som en iagttagerposition, der gør det muligt at levere en *alt-omfattende* (og som sådan universel) beskrivelse af *verdens sande tilstand*, dels i øjeblikket, dels tillige – med anvendelse af endeligt antal 'Newton-agtige' naturlove – på et hvilket som helst tidspunkt i fortid, nutid og fremtid. Beskrivelsen ville gøre det evident, at ingen andre tilstande end de således beskrevne var mulige i den virkelighed, vi be-

finder os i. For moderne naturvidenskab repræsenterer tilstanden, der udløste *the Big Bang*, et muligt bud på et sådant arkimedisk punkt – men også et bud, der kan anfægtes.

Rent praktisk har naturvidenskaben ikke vist sig i stand til at bestemme og beskrive et arkimedisk punkt. Eksempelvis lader det sig ikke gøre at trække udviklingslinjer helt tilbage til Big Bang-begivenheden. Dette udtrykkes i formuleringer som, at ''det iagttagne systems initialtilstand kan ikke bestemmes med fuld nøjagtighed''. Når initialtilstanden (fortiden) ikke kan beskrives med fuld nøjagtighed, må forudsigelser af fremtiden nødvendigvis også blive behæftet med usikkerhed.

Ifølge kompleksitetsteori er det ikke praktisk-tekniske vanskeligheder, men ontologiske grundforhold, der stiller sig i vejen for indkredsningen af et arkimedisk punkt. Selve ideen om 'arkimedisk punkt' bygger på en fejlagtig virkelighedsopfattelse. Ideen forudsætter, at virkelighedens udviklingsforløb (jf. linearitetsprincippet) kun styres af kvantitative variationer inden for en i kvalitativ forstand permanent rammesætning. Ud fra den tankegang repræsenterer, eksempelvis, livets tilblivelse og – i forlængelse heraf – det mylder af kvalitativt nye livsformer (arter), som udvikles i fylogenesen, ikke nyheder i nogen 'dyb' videnskabelig forstand, men bare 'mere af det samme', om end i ny forklædning. Tankegangen giver naturbeskrivelse baseret på Newton'sk mekanik patent på 'dyb' (*universelt* sand) virkelighedsbeskrivelse, mens biologi må lade sig nøje med at indkredse mere overfladiske, så at sige andenrangs virkelighedsmanifestationer.

Kompleksitetsteorien vil erstatte det klassiske perspektivs principielle determinisme ('Intet nyt under solen') med en lige så principielt fastholdt 'emergentisme'. Emergens betyder frembrud. Det er kompleksitetsteoriens empirisk baserede påstand, at der i *al* natur, dvs. *både* livfuld (biologisk) *og* livløs natur, er indbygget en ikke-styrbar, ikke-forudsigelig kapacitet til ikke blot at bryde med den lineære forklaringslogiks diktater, men tillige at udvikle kvalitativ nyhed. Påstanden er ikke svær at acceptere, så længe den afgrænses til kun at skulle gælde biologiske organismer. Dén fylogenetiske udviklingsscenarie, som Darwin beskrev i sin pionerbog fra 1859 (DK-udgave 1999), er et stort laboratorium for nyhedsproduktion. På samme måde har det i mennesketilværelsens kontekst til alle tider været korrekt at påstå, at 'ingen kender dagen, før solen går ned'. Kompleksitetsperspektivet udstrækker kapaciteten til nyhedsproduktion til al slags natur, og giver dermed også ny substans til forestillinger om biologisk liv som muligt konkret-historisk

udviklingsprodukt af ikke-liv (Deacon 2012; Gregersen 2003; Margulis et al. 2011). Det følgende minikatalog giver eksempler på ikke-styrbar uforudsigelighed i den livløse naturs verden. Eksemplerne har klassisk status i forbindelse med udviklingen af kaos- og kompleksitetsteori

Sommerfugleeffekt, dvs. pludseligt emergerende makrobevægelser

Den såkaldte 'sommerfugleeffekt' ('En sommerfugl, der basker med vingerne i Texas, kan forårsage orkan i Brasilien'; læs 'hele historien' i Willert 2013) bryder med lineær logik derved, at bittesmå, naturligt forekommende resonansfænomener, der i sig selv er for ubetydelige til at påvirke enkeltpartiklers bevægelsesimpuls, kan forstærke hinanden relationelt og udløse uforudsigelige makrobevægelser.

Dissipative strukturer, dvs. spontant emergerende intern selvorganisering

Dissipative strukturer udvikler sig spontant i livløst stof, der udsættes for kraftige spændingstilstande, f.eks. temperaturforskelle. 'Formålet' er spændingsreduktion, men strukturens emergens indebærer, at lineær styringslogik udskiftes med en logik baseret på helhedsbetonet styring de enkelte stofkomponenter. Dissipative strukturer kan forstås som en primitiv for-form til biologiske styringsprincipper.

Mærkelige attraktorer, dvs. nyhedsproducerende bevægelsessekvenser

'Attraktor' er sprogligt beslægtet med attraktion, dvs. tiltrækning eller præference. Attraktor refererer til en iboende, empirisk konstaterbar tendens i komplekse systemer til selvorganisering. Såkaldt *mærkelige attraktorer* (strange attractors) er tidsligt organiserede procesmønstre, der *aldrig* gentager sig i tilbagevendende sekvenser. Der er med andre ord tale om orden kombineret med fortløbende nyhedsproduktion – svarende til, hvad der i langt mere raffinerede former, kan iagttages i en dyrisk organismes livsløb.

Sammenfatning: en emergent virkelighedsforståelse

Som en pendant til min tidligere fremstilling af systeoriens dannelsesbetingelser har jeg nu prøvet at indfange de særlige kvaliteter, der knytter sig til kompleksitetsteoretikernes bestræbelser rettet mod reformering af

en Newton-forankret naturvidenskab indefra. Jeg har især lagt vægt på reformaspekter, der sigter mod etablering af en ikke-reduktionistisk enhedsforståelse på tværs af såvel livløs natur, biologisk liv og menneskeliv.

I stedet for, som systemteori, at etablere en undersøgelsesteknisk begrundet diskontinuitet mellem livløs natur og biologisk liv, er kompleksitetsteori optaget af at udvikle en enhedsforståelse om 'det hele'. Denne enhedsforståelse kan blot ikke rummes i ét logisk konsistent eller sammenhængende forklaringssystem – sådan som forestillingen om det arkimediske punkt forudsætter. I stedet skal virkelighed forstås som selvorganiserende og selvavlende, dvs. fortløbende i gang med at producere kvalitativt nye del-udgaver af sig selv, der opererer ud fra kvalitativt nye operative logikker: et såkaldt emergensperspektiv.

Som det tillige fremgår af ovenstående repræsenterer kompleksitetsperspektivet tydeligvis en ontologisk realisme – men en realisme, der afviger radikalt fra dén, der ovenfor optrådte som fortløbende diskussionspartner – og Prügelknabe – for Haslebo. Følgende citat af kompleksitetspioner Ilya Prigogine præsenterer grundelementerne i kompleksitetsfunderet realisme.

> Vi bebor et univers-under-udvikling, hvis basis, der er formet gennem fysikkens naturlove, vi i dag kan begynde at forstå ved hjælp af begrebet ustabilitet koblet med deterministisk kaos og non-linearitet. Tilfældighed, eller sandsynlighed står ikke længere for en bekvem måde at acceptere vores uvidenhed på, men figurerer centralt i en ny, udvidet form for rationalitet. ( ) Naturlovene, som ikke længere beskriver nødvendigheder, men muligheder, bygger bro hen over den klassiske dikotomi mellem væren og vorden. *(Prigogine 1997: 155)*

I de følgende afsnit vil jeg, som en pendant til min tidligere præsentation af Gitte Haslebos etik-tænkning, præsentere Hertfordshire-traditionen som én blandt flere organisations- og ledelsesteoretiske udmøntninger af kompleksitetsperspektivet – og, ligesom Haslebo, med et gennemtænkt etisk perspektiv.

Hertfordshire-traditionen

Ralph Stacey tilknytning til Hertfordshire Universitet[79] startede i 1985. Inden da havde hans karrierevej været præget af vekslen mellem akade-

79 I 1985 hed ansættelsesstedet Business School of Hartfield Polytechnic. Navneforandringen til Hertfordshire University kom I 1992; Stacey 2012: 140.

misk arbejde og ansættelse i erhvervslivet. I 1995 valgte han at prioritere arbejdet som PhD-vejleder. På dette tidspunkt var han allerede blevet fagligt optaget af de bidrag, kaos- og kompleksitetsteori kunne give til forståelse af organisatorisk liv og ledelse. I et selvbiografisk essay udgivet i 2012 (Stacey 2012: 133-159) beskriver han, hvordan et intellektuelt makkerskab, udviklet under og efter studiet, med to af hans PhD-studerende, Douglas Griffin og Patricia Shaw, blev afgørende også for hans egen teoretiske position – og i det hele taget for den måde, Hertfordshire-traditionen i dag præsenterer sig på. Et overordnet karakteristikon ved traditionens teoretiske position er dens eksplicitte underkendelse af systembegrebets brugelighed for beskrivelse af organisatorisk liv. Dette særlige perspektiv har åbenlys relevans i forhold til min tidligere skrivemakker Lines og mit fælles udbrud, refereret i starten af denne tekst: ''Kompleksitetsteori ER noget andet (end systemteori)''

Hvad er et system? Definitionerne kan være mange, men en uomgængelig forudsætning for enhver brug af system-termen må være, at systemet lader sig tydeligt afgrænse fra sine omgivelser. Grænsemarkeringen gør det muligt at udpege de særlige regelmæssigheder eller tilbagevendende mønstre, der kan iagttages inden for systemgrænsen – til forskel fra de i større eller mindre grad anderledes forhold, der kendetegner virkeligheden uden for systemgrænsen. Hertfordshire-traditionens diskussioner omkring begrebet *complex adaptive systems* viser nuancerne i deres afstandtagen til systembegrebet.

Komplekse adaptive systemer (CAS)[80] referer til en biologisk forankret forskningstradition, der studerer, hvordan selvorganiserede bevægelsesmønstre (mærkelige attraktorer), der kan iagttages i store populationer, udvikles og fastholdes i kraft af relationelle bindinger på tværs af de enkelte aktørenheder. Fænomenet sort sol er et velkendt eksempel: På den ene side fremtræder den samlede fuglefloks bevægelsesmønster ustyrligt og kaotisk. Samtidig er hver enkelt fugls flyvemønster reguleret gennem bindinger ('så og så lang afstand til mine nærmeste naboer'), der forhindrer, at flokken splittes. Sort sol kan ses som en kaotisk opgradering af den dissipative strukturform, der kort omtaltes overfor.

Måden, hvorpå mærkelige attraktorsystemer blander orden med uforudsigelighed gør CAS-modellen til en nærliggende metafor for organisatorisk liv. Der foregår en masse. Det kan være svært at bevare over-

80 Ahmed et al. 2005; Chan 2001; Holland 2006 er relativt korte oversigtstekster vedrørende CAS som forskningsfelt.

blikket. Alligevel kan der peges på tilbagevendende mønstre og rutiner. Hertfordshire-traditionen anerkender modellens metaforiske relevans, men pointerer samtidig, at organisatorisk liv kræver forståelsesformer, der sprænger, ikke blot CAS-modellens, men i det hele taget systembegrebets forklaringslogik. Som begrundelse for dette synspunkt refereres til en terminologisk skelnen mellem fire forskellige slags kausalitet, om de benævner henholdsvis den virkende (*efficient*), den rationalitetsfunderede (rationalist), den formative og den transformative kausalitet.

Den virkende kausalitet modsvarer den slags lineær forklaringslogik, hvis universelle status både systemteori og kompleksitetsteori fornægter. Når virkende kausalitet derefter suppleres med rationalitetsfunderet kausalitet, toner billedet frem af lederen, der med udgangspunkt i mest muligt præcise situationsanalyser (virkende kausalitet) lægger detaljerede handleplaner, som ud fra hans bedste overbevisning og ønsker (rationalitetsfunderet kausalitet) kan føre organisationen fra utilfredsstillende tilstand A til ønsket tilstand B. En leder, hvis hele lederidentitet er deponeret i en sådan praksis, er ifølge Hertfordshire-traditionen på kollisionskurs med det organisatoriske livs faktiske egenart.

Formativ kausalitet er et systemrelateret begreb og kan eksempelvis tages i anvendelse i forbindelse med sort sol-fænomenet. Det er artsbetingede regulerende principper, der er ansvarlige for formningen af sort sols bevægelsesmønstre. Menneskers regel- eller vanebestemte sociale adfærd kan være underlagt tilsvarende formativ kausalitet. I et kulturelt tildannet system som, eksempelvis, et fodboldspil, vil det ganske vist gælde, at ingen bevægelsessekvens *helt nøjagtigt* kopierer tidligere bevægelsessekvenser. Men så længe reglerne ikke ændres, har det, der foregår på banen, karakter af nye variationer over et stabilt strukturelt mønster; i princippet ad modum sort sol.

Ud fra en principiel artsrelateret betragtning (siger Hertfordshire-traditionen; Stacey 2012: 156) er menneskelig social adfærd imidlertid *altid også* underlagt transformativ kausalitet. Vores relative kapacitet til selvrefleksion og selvforandring indebærer, at vi løbende kan omstille os som interaktionspartnere. Med vores handlinger former vi den sociale virkelighed, og denne formningsproces griber tillige om-formende tilbage på os selv. En sådan mulighed gør sig ikke gældende for de fugle, der som sort sol-performere år efter år lokker turister til det danske marskland. Fuglene er biologisk bestemt til at gøre, som de gør, og har ikke mulighed for at forholde sig reflekteret-vurderende-forandrende til deres egen gøren. De kan f.eks. ikke (som en teatertrup ville kunne) holde eva-

lueringsmøde efter en given sort sol performance: ''Lagde I andre mon også mærke til det dér særlige twist, som Stær nummer 317 lavede cirka fem minutter efter, vi var startet. Jeg var hans flok-nabo, og jeg blev faktisk lidt pebet ud af den. Dét udspil havde jeg ved Gud aldrig mødt før – måske kom det bare helt tilfældigt – måske var det på grund af de særlige vindforhold dén aften?[81] – men elegant, det var det! Hvad om vi næste gang lagde et par minutter ind, med det dér twist som hoved-ide, bare omsat til storformat? Vil I være med? Hvis vi træner og arbejder videre med sagen, er jeg ikke bleg for at forudsige, at det næste år bliver os, der hjemhenter ÅBSSP-prisen (Årets Bedste Sort Sol Performere)!!''

Nej, sådan kan stære ikke meningsforhandle og lave tentativ organisationsudvikling, men det kan mennesker. Foranlediget af deres løbende respons på delvis uforudsigelige møder med andre organisationsmedlemmer (siger Herefordshire-tradition) er menneskelige organisationsmedlemmer konstant i færd med en trinvis omskabelse af sig selv og deres kolleger som interaktionspartnere. Organisatorisk liv får dermed karakter af en paradoksal enhed af forudsigelighed (dét vi plejer) og uforudsigelighed (det emergente, fremkaldt af øjeblikket). Den procesform, der på baggrund af disse overvejelser forstås som det 'stof', organisationer er lavet af, kalder traditionen for *complex responsive processes*. Denne procesform udgør tilligе rammesætning for traditionens etik-tænkning og vil som sådan blive diskuteret nedenfor. Diskussionen vil blive udformet på en måde, så den kompleksitetsforankrede etik-tænknings karakter af antitese til systemisk forankret etik-tænkning (ad modum Haslebo) vil fremgå.

Hertfordshire-traditionens etik-tænkning – som antitese til socialkonstruktionistisk inspireret etik-tænkning

Så vidt jeg erindrer, har jeg aldrig læst en mere omfattende tekst inden for Hertfordshire-traditionen, uden at etiske problemstillinger har fået eksplicit omtale. I et filosofihistorisk perspektiv er dette umiddelbart forståeligt. Som filosofisk disciplin er 'etik' bærer af en intention om at kunne levere gennemtænkt, vederhæftig rådgivning til moralsk rådvilde mennesker, der kan stille spørgsmål som dette: ''Hvordan kan jeg ganske almindelige menneske, med god vilje, men begrænset overblik

81 Min inddragelse af *de særlige vindforhold* som mulig baggrund for Stær 317s opførsel tjener som diskret markering af, at forestillingen om systemers afgrænselighed ofte vil være på kollisionskurs med de faktiske forhold. Hér kunne åbnes op for diskussion vedrørende åbne versus lukkede systemer med meget mere. Det afholder jeg mig fra.

og dømmekraft, bidrage optimalt til skabelsen af bedre sociale verdener?'' Haslebos tidligere beskrevne fire moralske forpligtelser giver mening inden for en sådan rammeforståelse. Som det vil fremgå, kan noget tilsvarende ikke siges om Hertfordshire-traditionens etik-tænkning baseret på complex *responsive processes*.

I kompleksitetlitteratur vedrørende organisatorisk liv siges det ofte, at den menneskelige aktør, inkl. lederen, i styringsmæssig henseende ikke befinder sig 'på forsædet' (med hånden på rattet), men snarere må se sig placeret på bagsædet af det hurtigtgående organisations-køretøj:

> *Den naturlige selektions spontant virkende kræfter er på førersædet i organisationen: ledere kan levere brændstof, men deres placering er ikke desto mindre på bagsædet.* (Marion 1999: 185)

For en umiddelbar betragtning vil bagsædepositionen kunne tolkes som værende en i moralsk henseende ansvarsfri position: ''Jeg kunne ikke gøre for det. Det skete bare. Det var ikke min skyld.'' Jeg opfatter (bl.a.) Hertfordshire-traditionens markante optagethed af organisatorisk etik som drevet af et – forståeligt – ønske om at ilægge afstand til sådanne tolkninger. Traditionens etik-position – og dennes forskellighed fra Haslebo-positionen – kan tydeliggøres ved hjælp af de fire ovenfor beskrevne kausalitetsformer.

Udtrykt gennem 'kausalitets-sprog' er Haslebos 'fire moralske forpligtelser' forankret i en kombination af rationalitetsfunderet og formativ kausalitet. Haslebo inviterer læseren ind i en tænkning (rationalitetsform), der siger, at jo mere vi alle, hver især og tilsammen, tager forpligtelserne på os i vores organisatoriske adfærd, des større bliver sandsynligheden for, at vores fælles organisation fremadrettet formes som et sted, hvor ''fastlåste, uproduktive situationer kan drejes i en hensigtsmæssig retning'' (jf. ovenfor).

Hertfordshire-traditionen vil omvendt, og ud fra principielle teoretiske overvejelser, argumentere for, at en etik-tænkning som den Haslebo'ske i praksis risikerer at føre til etisk sub-optimering. Men reference til det G.H. Mead-inspirerede begreb *cult values* (1934: 296) formulerer Staceys arbejdsfælle Douglas Griffin[82] det således:

82 Griffin (2002) er det medlem af den oprindelige Hertfordshire-trio, hos hvem etik-diskussionen er tydeligst markeret.

> *(Mead) har beskrevet, hvordan denne tænkemåde er baseret på såkaldte kult-værdier (cult values), som afleder vores opmærksomhed fra det, personer faktisk foretager sig. I stedet bliver vi optaget af idealforestillinger uden jordforbindelse. Den psykologiske effekt af at fastholde en kult-værdi består i at kunne skabe illusionen om en tilstand renset for det sociale livs og naturens almindelige genvordigheder. Kult-værdier fremstiller idealiserede mål, der forstås som ukrænkelige, en harmonisk helhed, som ingen må stille spørgsmålstegn ved. Hvis nogen gør det, kan de straks blive anklaget for at ville yppe kiv for egen vindings skyld.* (Griffin 2002: 24)

Med udgangspunkt i overvejelser som de i citatet udtrykte argumenterer Griffin for, at organisatorisk etik først og fremmest må begribes og praktiseres ud fra en værdiplatform baseret på transformativ kausalitet. I stedet for etisk højstemte diskurser (moralsk forpligtethed, 'vi skal alle sammen gøre vores bedste') skal opmærksomhed og omtanke rettes mod de øjebliksbestemte handleresultater, som den fortløbende strøm af complex responsive processes frembringer:

> *Etik bliver et spørgsmål om vores praktiske gensidige ansvarlighed og tilregnelighed I vores daglige omgang med hinanden. Det etiske kommer ind i vores liv som temaer, der strukturerer vores oplevelse af at være sammen..* (Griffin 2002: 207)

Citater som de to ovenfor bragte gør mig overbevist om, at socialkonstruktionister, inkl. Haslebo, der måtte læse citaterne, ville melde eftertrykkeligt *Hus Forbi*. Citaternes implicitte beskyldning om, at en italesat moralsk forpligtethed vil hæmme aktørers kapacitet til at gribe øjeblikkets konstruktive potentialer, vil de (tænker jeg) opfatte som både uretfærdig og uberettiget. Beskyldningen om, at bevidst fastholdelse af almengjorte etiske principper fører til heksejagt på anderledes tænkende, vil de kunne opfatte som fornærmende. Jeg tænker tillige, at *netop* oplevelsen af, at Hertfordshire-traditionen argumenterer urimeligt enøjet for sin sag, kan få socialkonstruktionisten til at tvivle på, om 'de virkelig *mener* det alvorligt': ''Er der mon ikke lidt koketteri med i spillet?'', jf. kollega-bemærkningen, der refereredes i kapitlets indledning, og som satte mit skriveprojekt i gang. Hertfordshire-traditionen mener det imidlertid alvorligt – enøjetheden, de bærer frem, er på ingen måde drevet af koketteri. Samtidig er det netop enøjetheden, der får mig

til at beskrive Haslebos socialkonstruktionistiske og Hertfordshire-traditionens kompleksitets-inspirerede etik-positioner som udtryk for en tese-antitese struktur.

I nedenstående sammenfatning vil jeg præcisere tese-antitese strukturens indhold, sådan som jeg forstår den.

Sammenfatning: socialkonstruktionstisk versus kompleksitetsinspireret organisatorisk etik

Tese-antitese strukturen til trods er de to behandlede positioner fælles om én bestemt grundholdning til etiske problemstillinger, som jeg vil kalde pragmatisk. Den pragmatiske grundholdning viser sig derved, at etikken frakendes status som et autonomt videns- eller ekspertisefelt med iboende kapacitet – og pligt – til at udvikle en endegyldig lære om 'det gode', som menneskeheden på tværs af tid og sted bør underlægge sig. I stedet forstås etik som værende indarbejdet som en særlig, og væsentlig dimension i lokalt handlende menneskers individuelle og fælles selvrefleksion.

De to positioner 'farver' imidlertid deres pragmatiske grundholdning vidt forskelligt.

Socialkonstruktionismen, hér repræsenteret ved Gitte Haslebo, er etisk set bærer af en diskursivt forankret og tentativt foregribende pragmatisme. Det erkendte fravær af en universal-etik indebærer, at vi mennesker har principiel valgfrihed med hensyn til måde, hvorpå vi 'samsproger' om, og dermed samkonstruerer vores handlinger. De diskursive valg, vi træffer, har imidlertid implikationer for vores fælles fremtid. Erfaringsmæssigt synes nogle samkonstruktionsmåder og –indhold at føre til bedre resultater ('sociale verdener') end andre. Disse måder skal vi så vidt muligt fremme. Begrundelsen er ikke, at måderne i nogen endegyldig forstand er 'de rigtige', men at vi indtil videre har erfaringsbegrundet tiltro til dem som fremtidsoptimerende. Denne tiltro bør vi, som de ansvarlige mennesker, vi er, omsætte til bestræbelser i retning af at 'tale vores sag' over for andre, dvs. arbejde på udvidelse af dét menneskelige praksisfællesskab, der aktivt vil tilslutte sig vores foretrukne samkonstruktionsmåder.

Hertfordshire-traditionens etik-position bæres i stedet af en ontologisk forankret pragmatisme knyttet til øjeblikket. Forestillinger om, at vi ved hjælp af samsprogning kan foregribe det gode, som vi vil, og forebygge det onde, som vi ikke vil, kan give os falsk tryghed og være

illusionsskabende. George Herbert Meads (1934) jeg/mig-dialektik kan bruges til perspektivering af synspunktet. Den selv-komponent, vi som aktører har mulighed for gennem bevidsthed og sprog at identificere os med, er mig-instansen, dvs. den refleksive selvkomponent. Mig-instansen leverer os socialt tilpassede, og dermed skabelonagtige forestillinger om situationen, vi befinder os i, og hvad situationen kræver af os. Jeg-instansen er omvendt den reelt gørende instans, hvis indspil i den foreliggende situation ikke lader sig fuldt kontrollere. Omgivelsernes måde at modtage disse indspil på (respondere) er ligeledes delvis uforudsigelig og vil blive formet af en øjeblikkets logik, der rækker ud over deltagende aktørers mig-bestemte logik. Den etiske agtpågivenhed må tilsvarende udøves på øjeblikkets betingelser, dvs. som en efterrefleksion, snarere end foregribende: ''It is only after we have acted that we know what we have done; it is only after speaking that we know what se have said'' (*ibid.:* 196).

Med denne sammenfatning som baggrund skal jeg nu præsentere og derefter kommentere et stykke selvlavet modeltænkning, som jeg i dette kapitels kontekst opfatter som et lavpraktisk syntese-, og dermed brobygningsredskab mellem de to hér behandlede etik-positioner.

En brobygningsmodel

Modellen udvikledes oprindelig i forbindelse med mit arbejde som mesterlære-træner for psykologistuderende.[83] Svarende til, at Griffin ovenfor omtaler etik som (bl.a.) et spørgsmål ''vores praktiske gensidige ansvarlighed og tilregnelighed I vores daglige omgang med hinanden'', udvikledes modellen som praktisk støtte for studerende med sigte på at hjælpe dem til *professionel tilregnelighed* i deres fremtidige virke.

Over for 'mine' studerende-lærlinge ville jeg introducere modeltænkningen som følger:

''Min test på, om I, i rollen som opgaveløsere, skal have lov til at bruge betegnelsen 'professionel' om jer selv, lyder sådan hér: I skal når som helst være parate til, at 'nogen', det kan være mig eller jeres samarbejdspart ('kunden'), prikker jer på skulderen og spørger jer (1) hvad I har gang i, og (2) hvordan det, I lige nu har gang i, knytter an til den

83 Arbejdet foregik inden for rammen af Psykologisk Instituts Center for Systemudvikling, som jeg i samarbejde med Benedicte Madsen etablerede og var leder for i perioden 1985-2005; se Madsen & Willert 1997; Madsen 2016 er en opsamling af den særlige faglighed, der udvikledes på Centret.

overordnede opgave, I er i gang med at løse. Inden for en tidsfrist på cirka fem sekunder (dette blev sagt med et smil – trods alt!) skal I kunne levere et svar, der ideelt set både inddrager etiske, æstetiske og teoretiske praksisdimensioner.''

Som rammesætning for mit udspil ville jeg tillige præsentere de studerende for min personlige såkaldte domænemodel, der netop opererer med en tredelt distinktion mellem henholdsvis etikkens og æstetikkens og teoriens domæner.[84] Modellens tre domæner kan forstås som praksis-aspekter. Etikkens domæne refererer til handlingens efterstræbte mål. Æstetikkens domæne står for de procesforløb, der, måske-måske ikke, kan føre mod målet. Teoriens domæne står for den intentionelt handlende aktørs mentalt bestemte handleparathed. Inden jeg går i gang med præsentationen af domænerne hver for sig, skal det nævnes, at modellens etiske relevans ikke knytter sig eksklusivt til etik-domænet. I forlængelse af hvad jeg ovenfor benævnte som 'en pragmatisk grundholdning' til etiske problemstillinger, opfatter jeg etik som indlejret i menneskelig praksis bredt betragtet – og dermed knyttet til samtlige tre domæner. Hvis jeg – efter at have kaldt Haslebo-positionen for diskursivt forankret og Hertfordshire-positionen for ontologisk forankret – skal knytte en tilsvarende mærkat på min egen 'domæne-position', vil jeg kalde den aktørforankret. Jeg starter min modelpræsentation med etik-domænet.

Læst ind i dette kapitels sammenhæng modsvarer mine forestillinger om etikkens domæne i alt væsentligt tankegangen hos Haslebo & Haslebo (2007). Som organisationsmedlem er jeg principielt altid bærer af en forpligtelse til, gennem mine handlinger, at hjælpe den organisatoriske helhed til at udvikle sig frem mod (hvad jeg opfatter som) den bedst mulige udgave af sig selv: 'bedre sociale verdener. Organisatorisk professionalisme indebærer tillige forpligtelsen til, at jeg fortløbende arbejder på, verbalt og på en for andre forståelig måde, at kunne præcisere arten af min moralsk-etiske forpligtethed.

Nu til æstetik-domænet: Æstetik-termen optræder hyppigst i diskurser vedrørende kunstneriske frembringelser. Dér refererer begrebet til bestemte, umiddelbare oplevelseskvaliteter – men typisk uden at direkte handlingsimplikationer gør sig gældende for den oplevende. I domænemodellens organisationsteoretiske kontekst refererer 'æstetik'

84 Min 'personlige domæneteori' er tidligere, i universitetspædagogisk kontekst, beskrevet i Willert 2007; formuleringer dérfra er indarbejdet i herværende tekst. Selve domænebegrebet er inspireret af Lang, Little & Cronen, 1990, ligesom der er betydningsoverlap, men ikke ækvivalens mellem mine og deres domænebetegnelser.

til det, der foregår og udveksles mellem organisationsmedlemmet og dennes umiddelbare omgivelser i selve samhandlingens øjeblik. Eller, som ovenfor formuleret: Æstetik refererer til aktørens måde at være responsivt tilstede i de procesforløb, der, måske-måske ikke, kan føre de samhandlende aktører mod handlingens mål. Uagtet at jeg, i perioden, hvor domænemodellen udvikledes, var ubekendt med Hertfordshire-traditionens tænkemåder, opfatter jeg i dag æstetikkens domæne som en begrebskonstruktion, der har klare fællestræk med tankegangen bag complex responsive processes. Disse fællestræk er utvivlsom bl.a. en afspejling af, at jeg selv i lighed med Hertfordshire-gruppen er dybt inspireret af George Herbert Meads tænkning.

Som det fremgår, opfatter jeg de to hidtil præsenterede domæner som en slags begrebsmæssige kloner til henholdsvis Haslebo- og Hertfordshire-positionen. Med brug af den ovenfor præsenterede Mead'ske jeg/mig-dialektik er det også nemt at se, hvad der placerer dem i en tese-antitese relation til hinanden.

Inden for jeg/mig-dialektikkens rammer har Haslebo-positionen eksklusivt valgt side til fordel for mig-instansen. Den menneskelige aktør identificeres ensidigt med dén konstruktivt fremadrettede og diskursivt ekspliciterede fælles vilje til at skabe bedre sociale verdener, som i Mead-sprog knytter an til mig-instansens symbolske referencefigur, den Generaliserede Anden (Mead 1934: 152ff). Dén materielle og sociale virkelighed, hvor jeg-instansen gør sine ting, er med overlæg sat uden for socialkonstruktionismens teoretiske parentes. Som det med 'dramatisk' intention blev sagt tidligere: ''I*ntet er virkeligt, før folk (i kraft af samsprogning; min tilføjelse) er enige om, at det er det'' (Gergen & Gergen 2005: 9)*.

Omvendt finder vi i Hertfordshire-positionen en dybtfølt mistænksomhed over for (hvad de ser som) problematisk overbetoning af mig-instansen, inkl. den slags forskrifter fra den Generalisede Anden, som kan gøre os blinde og døve over for den virkelige virkeligheds mere eller mindre ustyrlige kompleksitet.

Det er på en sådan baggrund, at jeg opfatter domænemodellens tredje domæne, det teoretiske, som et syntese- eller brobygningsredskab.

Teoriens domæne blev ovenfor beskrevet som 'den intentionelt handlende aktørs mentalt bestemte handleparathed'. Denne mentalt bestemte handleparathed er det 'sted', hvor jeg- og mig-instans mødes i den form for dialektisk runddans, som er Meads billede af den sociale aktør:

> *Adskillelsen mellem jeg-instans og mig-instans er reel. Forskellen mellem dem går på, at jeget aldrig helt kan kontrolleres. Miget finder, at der er brug for en særlig slags jeg, for at vi kan leve op til vores moralske forpligtelser i situationen, men jeget leverer altid noget lidt andet end det, miget kunne ønske. Så vi har altid brug for at skelne mellem jeget og miget. Jeget både aktiverer og responderer på miget. Tilsammen danner de den person, som indgår I sociale sammenhænge."* (Mead 1934: 178)

I den præsenterede domænemodels kontekst skal 'teori' forstås på en særlig måde. Ud fra dén Newton-forankrede tænkemåde, som både systemteori og kompleksitetsteori revolterer mod, er teoretisk arbejde rettet mod jagten på det kontekstløst *sande*: ''Hvordan kan vi forstå den virkelighed, vi bebor? Hvordan er den skruet sammen – uafhængigt af, hvem der iagttager den og har med den at gøre?'' I domænemodellens sammenhæng skal teori og sandhed forstås i pragmatisk-kontekstualiseret form: ''Hvilke forestillinger om virkelighedens måde at være skruet sammen på ligger bag min tro på, at det, jeg *lige nu* har gang i, kan bidrage konstruktivt til løsning af det problem, jeg overordnet set er kontraktligt forpligtet på at løse?'' At *teoriens domæne* opererer med et *kontekstualiseret* sandhedsbegreb, indebærer, at ét og samme professionelle opgaveløsningsforløb i princippet kan bæres oppe af et stort antal sekventielt ordnede, hver især teoretisk begrundede forestillinger vedrørende virkelighedens måde at være skruet sammen på. Andetsteds (Willert 2000a: 7; Willert & Larsen 2014) har jeg brugt betegnelsen *styrebilleder* for sådanne teoretisk begrundede forestillinger. Styrebilleder tjener som gangbare vidensmæssige forudsætninger for den professionelles øjebliksbestemte processtyringsbestræbelser. Et givet styrebillede vil blive kastet bort, når processtyringen, af den ene eller anden grund, glider ind på et nyt spor – eksempelvis fordi de målforestillinger, der hidtil styrede aktøren, skiftes ud (etikkens domæne); eller fordi styrebilledets handlestyrende logik viser sig helt ude af trit med omgivelsernes respons.

Sammenfatning af domænemodel

Socialkonstruktionismen, Hertfordshire-traditionen og dette kapitels forfatter er fælles om en pragmatisk grundholdning til etiske problemstillinger, men vi har hver især 'farvet' denne grundholdning lidt forskelligt. Forskelle mellem socialkonstruktionismens og Hertfordshire-traditionens respektive 'pragmatiske farver' blev ovenfor bestemt

ved hjælp af termerne diskursiv-fremadrettet versus proces-ontologisk-øjebliksbestemt forankring. Trods deres markante forskellighed er begge disse 'farvninger' fælles om en kritisk agtpågivenhed i forhold til at give for stor teoretisk opmærksomhed til 'den intentionelt handlende aktør'. For begge traditioner indebærer referencer til denne aktør en risiko for overbetoning og eventuel teoretisk legitimering af enkeltpersoners satsninger på, eksempelvis gennem ekspertbaserede dekreter eller anden reference til indiskutable sandheder, at kontrollere deres omgivelser uhensigtsmæssigt. Haslebo advarer som nævnt tidligere mod ''at tænke individer som afgrænsede enheder, hvis individuelt forårsagede handlinger ligger til grund for organisatoriske begivenhedsforløb''. Kompleksitetsperspektivet, incl. Hertfordshire-traditionen (jf. *complex responsive processes*) er tilsvarende optaget af at gøre op med illusoriske forestillinger, som ledere, eller andre organisationsmedlemmer måtte have om i styringsmæssig forstand at ''sidde på forsædet'' af det organisatoriske køretøj.

Som det er fremgået, er domænemodellen blevet til i en professionel træningssammenhæng. Dét forhold danner praktisk baggrund for min beskrivelse af modellens iboende etik-position som aktørforankret. Det lå mig på sinde, at 'mine' studerende, som de personer, de var, skulle tilegne sig gode vaner med hensyn til at udvise ekspliciteret og mangefacetteret professionel tilregnelighed, for derigennem at bidrage konstruktivt til dén etisk farvede diskussion om ret og vrangt, som aldrig bør forstumme. Mine bemærkninger ovenfor vedrørende teoriens domæne udtrykker min bestræbelse på at beskrive den intentionelt handlende professionelle aktør på en måde, der ikke rammes, hverken af socialkonstruktionismens eller Hertfordshire-traditionens kritiske agtpågivenhed. Uanset al mulig problematisk teoretisk-personcentreret arv fra fortiden finder jeg det væsentligt, at vi i vores organisations- og praksisforståelse ikke kun forholder os dekonstruerende, men også konstruktivt-opbyggeligt til enkeltpersonen.

Afrunding

Min oprindelige motivation bag kapitelteksten var et ønske om, over for mig selv og læseren, at klargøre den teoretiske og tillige etik-relevante baggrund for det særlige mix af, på den ene side 'mange fælles træk', på den anden side basal teoretisk forskellighed, der synes karakteristisk for relationen mellem socialkonstruktionisme og Hertfordshire-tra-

dition. Jeg er gået idehistorisk til værks, nemlig ved at forholde mig kritisk-undersøgende til de to traditioners dannelsesbetingelser. Begge traditioner er blevet til gennem opgør med klassisk naturvidenskabelig tænkning, men de to opgørs forskellige kontekster (systemteoriens oprindelige biologiske forankring; kompleksitetsteoriens sigte mod naturvidenskabelig reform 'indefra') har ført til radikalt forskellige teoretiske udviklingsspor. I kapitlets sidste del bragte jeg min egen domænemodel i spil som et muligt brobygningsredskab hen over disse teoretiske forskelle. Afslutningsvis ligger det mig på sinde at betone, at jeg, alment betragtet, ikke opfatter mine afsluttende overvejelser som nogen kvalitetsforbedring i forhold til de organisationsteoretiske og –etiske bidrag, der kan hentes hos henholdsvis socialkonstruktionisme og Hertfordshire-tradition. Det erkendelsesmæssige supplement, som domænemodellen har tilført kapitlet, er en afspejling af den særlige opgavekontekst, der har dannet baggrund for modellens tilblivelse – og som er en anden kontekst end dem, der har bragt henholdsvis socialkonstruktionisme og Hertfordshire-tradition til verden. Og som jeg – bl.a. som udtryk for min pragmatiske grundholdning – har lagt vægt på i afsnittet om teoriens domæne, giver det ikke mening at lave sammenlignende kvalitetsmålinger på tværs af opgavekontekster.

Litteratur

Ahmed, E., Elgazzar, A.S. , Hegazi AS (2005). "An overview of complex adaptive systems". Mansoura Journal of Mathematics. 32: 6059

Bateson, G. (1973) *Steps to an Ecology of Mind.* St. Albans (UK): Paladin

Bateson, G. (1984) *Ånd og natur.* Charlottenlund: Rosinante

Bertalanffy, L.v. (2015) *General System Theory.* Rev.ed. New York: George Braziller

Chan, S. (2001) *Complex adaptive systems.* http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/Complex%20Adaptive%20Systems.pdf

Collin, F. (2014) *Humanistisk videnskabsteori.* København: Lindhardt & Ringhof

Darwin, C. (1999) *Arternes oprindelse.* København: Jørgen Paludan

Deacon, T. (2012) *Incomplete Nature.* New York: W.W. Norton

Fischer, K.L. (2011) Chefen, snuretoppen og Taylors ketsjer. Odense: Syddansk Universitets Forlag.

Förster, H.v. (1979) *Cybernetics of Cybernetics.* http://faculty.stevenson.edu/jlombardi/pdf's/cybernetics.pdf

Gibson, J.J. (1979) *The Ecological Approach to Visual perception*. Boston: Houghton Mifflin.

Gregersen, N, (2003) *From Complexity to Life.* Oxford: Oxford University Press

Griffin, D. (2002) The emergence of Leadership. Linking Self-organization and Ethics. Abingdon: Routledge

Haslebo, G. (red) (1997) Konsultation i organisationer. Hvordan mennesker skaber ny mening. København: Dansk Psykologisk Forlag

Haslebo, G, (2004) *Relationer i organisationer.* København: Dansk Psykologisk Forlag

Haslebo, G. & Haslebo, M.L. (2007) *Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder.* København: Dansk Psykologisk Forlag.

Hoffmeyer, J. (1993) *En snegl på vejen. Om betydningens naturhistorie.* København: Rosinante/ Munksgaard

Hoffmeyer, J. (2005) *Biosemiotik.* Charlottenlund: Forlaget Ries

Holland, J. H. (2006) Studying Complex Adaptive Systems. Journal of Systems Science and Complexity. 19 (1): 1–8

Holland, J. & Landgraf, E. (eds.) (2014) The Archimedean Point in Modernity. *Substance, vol. 43, 3.*

Lang, P., Little, M. & Cronen, V. (1990) The Systemic Professional domains of Action and the question of Neutrality. *Human Systems, vol.1.*

Luhmann, N. (2000) Sociale systemer. København: Hans Reitzel.

Lüscher, L.S. (2012) Ledelse gennem paradokset. Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet. København: Dansk Psykologisk Forlag

Madsen, B. (2016). Processer og procesledelse. Håndbog for konsulenter, vejledere, undervisere og ledere. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Madsen, B. & Willert, S. (1997) Liv i den Lewinske trekant. I: Graversen, G. *Et arbejdsliv. Århus:* Psykologisk Institut

Marion, R. (1999) The Edge of Organization. Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems. Thousand Oaks: Sage Publications

Maturana, H. & Varela, F. (1987) *Kundskabens træ.* Århus: Ask

Mead, G.H. (1934) *Mind, Self and Society.* Chicago: Chicago University Press

Merleau-Ponty, M. (1963) *The structure of Behavior*. Pittsburgh (PA): Dusquene University Press.

Molly-Søholm, T., Stegeager, N. & Willert, S. (2012) *Systemisk ledelse.* Frederiksberg: Samfundslitteratur

Pearce, B. (2007) *Kommunikation og skabelsen af bedre sociale verdener.* København: Dansk Psykologisk Forlag

Prigogine, I. (1997) The End of Certainty. New York: Free Press.

Schön, D.A. *The Reflective Practitioner.* New York: Basic Books

Solsø, K. & Thorup, P. (2015) Ledelse i Kompleksitet. *En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse.* København: Dansk Psykologisk Forlag

Stacey, R. (2007) Strategic Management and Organizational Dynamics. 5th Ed. London: Pearson Educational

Stacey, R. (2012) Tools and Techniques of Management and Leadership. London: Routledge

Thompson, E. (2007) *Mind in Life.* Cambridge (Mass.): The Belknap Press of Harvard University Press

Uexküll, J.v. (1926) *Theoretical Biology.* New York: Harcourt, Brace & Co.

Willert, S. (2000a) Bevidsthedsfunktionen. I: *Bulletin fra Forum for Antropologisk Psykologi, nr. 7,.* Århus: Psykologisk Institut

Willert, S. (2000b) ''Dualismer er en tankens uting, men dobbeltheder består.'' I: Høgh-Olesen, H. (red.) *Ånd og natur.* København: Dansk Psykologisk forlag

Willert, S. (2007) ''Verdens bedste universitetsstudium'' – musikterapistudiet som universitetspædagogisk lærestykke. I: Ridder, H.M. (red.) *Musikterapiuddannelsen 25 år:* festskrift. Aalborg: Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet

Willert, S. (2013) The Natural History of Memory. An essay in complexity theory. I: Reinbacher, G.S., Riis, O.P. & Zeller, J. (eds.) *The Challenge of Complexity.* Aalborg: Aalborg University Press.

Willert, S. & Larsen, M.V. (2014) Lederes brug af landkort, styrebilleder og momentant meningsfulde handlinger. I: Larsen, M.V. & Rasmussen, J.G. (red.) *Relationelle perspektiver på ledelse.* København: Reitzel.

Finn Thorbjørn Hansen

FRA DEN LÆRENDE ORGANISATION TIL DEN UNDRENDE ORGANISATION – praxis-ontologiske refleksioner over etik, undren og 'organizational wisdom'

Introduktion

Når der i organisationsteori tales om etik ud fra f.eks. et systemisk eller kompleksitetsteoretisk perspektiv – og om organisatorisk læring, der også må bygge på en vis etik – så kan man få den opfattelse, at etik er noget, vi mennesker kan beslutte os for. I professionelle sammenhænge er (og bør) etik (være) knyttet til en rationel begrundet, villet og velovervejet aktivitet, eller som Søren Willert (se hans kapitel i denne bog) vil sige: en ''professionel tilregnelighed''. Etik bliver ud fra det perspektiv nok til i kraft af kulturelle og sociale forhold og relationer, men det afgørende i en organisatorisk læring og ledelse må være, at der – *at the end of the day* – bliver opsat nogle udvalgte etiske principper og normer for, hvordan man i denne organisation tænker, at god opførsel og et godt arbejdsliv er. En sådan etik vil så typisk inden for organisationsteori blive begrundet ud fra en pligt-, nytte- eller dydsetik – eller eventuelt en relationel etik i systemisk aftapning (se f.eks. Haslebo & Haslebo, 2007).

I dette kapitel vil jeg spørge om etik måske også kan forstås ud fra en ganske anden og mere eksistens- og livsfilosofisk position. Måske er etik i langt højere grad end vi tror knyttet til nogle etiske grunderfaringer og livsfænomener, som vores etiske refleksioner blot er vage afledninger af? Sådan vil f.eks. etiske fænomenologer som Emmanuel Levinas og K.E. Løgstrup hævde, der opfatter etik som noget, der er langt mere grundlæggende og før-refleksivt end f.eks. den systemiske og kompleksitetsteoretiske organisationsteoretiker forestiller sig.

Jeg vil – for at give plads for en sådan tænkning – flytte fokus til spørgsmålet om, hvad *visdom* i grunden er, og særlig den form *dannelse* og *etiske grunderfaringer*, som ikke sådan lader sig fange ind via etiske principper, normer eller velovervejede etiske beslutninger og valg. Disse etiske grunderfaringer kan i sig selv opleves som aldeles afgørende for menneskets syn på og oplevelse af, hvad et godt liv er, og hvad dette liv indeholder af værdier som kærlighed, livsglæde, indre frihed, omsorg, skønhed, værdighed, etc.. Disse etiske og eksistentielle livserfaringer og livsfænomener synes at være som Levinas (1999) og den nulevende fænomenolog Jean-Luc Marion (2002) vil sige, gådefulde, uudtømmelige kilder hvor ud fra vores etiske 'gehør' eller livsorientering udspringer.

Jeg er optaget af, at måske har vi størst musikalitet for 'det gode' og disse grunderfaringer af absolut værdifuldhed, når vi står i et grundlæggende ikke-vidende, forundret og undrende forhold til verden og til os selv og det andet menneske. Når livet – *dette* konkrete hverdagsliv, *denne* dag, *dette* sted, *dette* øjeblik, dette møde – opleves som et kæmpe værens-mysterium. Ud over førnævnte fænomenologer så ser også den østrigske sprogfilosof Ludwig Wittgenstein etik og etiske udsagn som noget, der helt fundamentalt er forbundet med vores erfaring af at være i en grundlæggende undren (Wittgenstein, 2001 [1929], s. 109-119; Bean, 1997). Man kunne kort begrunde dette forhold ved at sige, at når vi ser verden, os selv og det andet mennesket *som* et 'under' eller som et i grunden ejendommelig og uløseligt mysterium, og altså ikke som et problem eller en gåde der kan løse, vil vi have den tilstrækkelige ydmyghed, ikke-viden, nænsomhed, åbenhed og tilbageholdenhed over for den verden, vi lever i, og den Anden – først da vil vi kunne møde verden eller den Anden som et Du (Levinas, 1993 1987]; Buber, 1997 [1923]).

Hvis det er rigtigt, må det få konsekvenser også i organisations- og læringsteorien. Mit spørgsmål kunne f.eks. være: Betyder det så, at vi da f.eks. må skelne mellem *Den Lærende Organisation* som ideal (Senge, 1999 [1990]) og *Den Undrende Organisation* som ideal? Peter Senge skrev

den bog, der gav navn til idealet om Den Lærende Organisation for godt og vel 30 år siden. Det blev en bog, der i Danmark fik og stadig har stor indflydelse på, hvorledes man forstår organisatorisk læring. Følger man Senge op til i dag (Goleman & Senge, 2015), ser man, at han trækker på neuropsykologien (og altså en form for videnskabelig-baseret naturalisme og evalutionsteori) og på systemteorien (der har mange ligheder med den socialkonstruktivistiske og pragmatiske epistemologi) – på den ene side. Men på den anden side finder man også en interesse hos Senge for netop det forunderlige og det, der giver os mennesker en passion og et eksistentielt eller spirituelt *drive* i vores liv, organisationsudvikling og ledelsessyn.

Man vil fint – f.eks. når han samarbejder med Claus Otto Scharmer (Senge et al. 2007 [2004]) – kunne sige, at når Senge taler om 'det skabende nærvær' og om 'the creative tension' i organisatorisk læring, så har det visse ligheder med den æstetiske og forundringsparate spænding og 'holden-ud-i-det-usikre', som digteren John Keats, som jeg skal gøre rede for senere, er optaget af, når han taler 'negative capacity'. Eller som når Zandee og Cooperrider (2008) siger, at det handler om at blive nærværende over for, og om at elske og omfavne, de mysterier, som vi ellers til daglig overser i vores hektiske, foretagsomme og problemløsnings-orienterede handlinger og mindset. Måske er Peter Senges forskellige teoretiske baggrunde (det naturalistiske og systemiske over for det æstetiske og eksistentielle/spirituelle) blot et udtryk for, at han som de fleste mennesker også bevæger sig undersøgende, tøvende, foretagsomt og undrende på begge sider af denne balance mellem det begribelige og ubegribelige, det vidensmæssige og værensmæssige, det ontiske og ontologiske, og som vel enhver organisatorisk læring og dannelsesproces også må grunde sig i? Det vil jeg formode. Til gengæld tænker jeg, at idealet om *Den Lærende Organisation* og ovenfor nævnte systemiske og kompleksitetsteoretiske tilgange til etik og organisatorisk læring måske vil have godt af et modspil i et ideal om en organisationsforståelse, *Den Undrende Organisation*, der særlig vægtlægger det *dannelses-* og *undringsmæssige*-spor.

Det skal undersøges i dette kapitel. I det følgende skal jeg således først spore os ind på det etiske ud fra en undringsfilosofisk og visdoms-søgende tilgang. Dernæst tager jeg specifikt fat på den forståelse af etik og 'praxis-epistemologi', som den norske filosof Olaf Eikeland slår til lyd for. Ved hjælp af hans aristoteliske begreber får vi et sprog og en spørgeretning, der får os i nærkontakt med etik-i-praksis og med

en særlig inderside-erfaring og tænkning derfra. Dette er efter min vurdering en vigtig vej at gå for at se, hvorfor hans *praxis-epistemologi* må suppleres med en praxis-ontologi, hvis vi vil opnå den undrings-orienterede etikforståelse, som Wittgenstein og eksistensfilosoffer som Levinas og Marcel slår til lyd for.

Efter denne analyse vender vi tilbage til praksis, og hvordan jeg selv – som filosofisk aktionsforsker – anvender 'undringsværksteder' i professionelle organisationer, der kan fremme en musikalitet for en 'phronesisk etik', altså en etik, der baserer sig på en praktisk visdom, der er ledet af de etiske og gådefulde livserfaringer og livsfænomener. Kapitlet afsluttes med en opsummering og en kort returnering til idealet om *Den Undrende Organisation.*

Visdom-søgende bevægelser som en vej mod det etiske

> *Det er let at være en hellig mand på toppen af et bjerg.* (W. Somerset Maugham, fra novellen The Razor's Edge, 1944, min oversættelse)

> *Præcis I en tid, hvor vi fornemmer, at et behov for visdom er større end nogenside, fremstår den paradoksalt nok som værende mindre og mindre tilgængelig (...) Visdom er den afgørende kraft bag organisatorisk storhed [organizational greatness].* (Srivastava & Cooperrider, Organizational wisdom and executive courage, 1998, min oversættelse)

Overstående to citater indleder redaktørerne med i en større antologi, *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom* (Kessler & Bailey, 2007, s. xxviii). Med det første citat peges der på, at visdom har rod i det nære og hverdagslige, i praksis og i midten og strømmen af det levede liv, ikke i abstrakte bøger og verdensfjerne akademier, refleksioner eller ritualer i esoteriske samfund langt fra det ordinære dagligliv. Samtidig er der et interessant og også ejendommeligt forhold mellem denne praktiske form for visdom (ofte fremhævet via Aristoteles begreb *phronesis*) og 'performative extravagance in organization' (Chia & Holt, 2007). Den praktiske visdom kan åbenbart få os til at gøre og udføre ekstraordinære præstationer og usædvanlige reaktioner og handlinger (dåder) midt i det sædvanlige, ordinære liv.

I nyere ledelses- og organisationsteori om etikkens betydning i organisatoriske forandringsprocesser og ledelse (Case, French & Simpson, 2012; Nonaka et al., 2014; Carlsen & Sandelands, 2015) tales der også om denne praktiske visdom (*phronesis*), som en åbner for mere kreative og nyskabende (innovative) dimensioner i organisatorisk læring og ledelse.

Visdom forbindes på den ene side med et intensiveret nærvær (*presencing*, se også Scharmer, 2008) over for dér, hvor vi er, og samtidig med noget, der endnu ikke er, men er på vej til at blive (emergens/transcendens). Med den britiske digter John Keats fremhæver disse organisationsforskere en særlig '*negativ capacity*' for at kunne dvæle i det åbne og uvisse, fordi man først derude vil kunne høre og modtage inspiration og impulser til at kunne gøre det usædvanlige, tænke det utænkelige eller muliggøre det umulige. Som de skriver:

> *Phronesis er en form for 'negativ kapacitet' [negative capacity](Keats, 1817/2002), som gør os i stand til at håndtere det tvetydige og endnu ikke formede* (Nonaka et al., 2014, s. 368, min oversættelse)

Hvad jeg finder interessant i disse forskellige nedslag i, hvorledes man kan forstå 'organizational wisdom' fra henholdsvis 1998, 2007 og aktuelt er, at man finder en spænding mellem på den ene side en pragmatisk, epistemologisk og socialkonstruktivistisk forståelse af visdom og den *læring*, der må til for at opnå en sådan, og på den anden side en eksistentiel, ontologisk og metafysisk/eksistensfilosofisk forståelse af visdom og den *dannelse*, der kræves for at kunne handle med visdom i øjeblikket.

På den ene side bliver Aristoteles *phronesis*-begreb forstået som en kapacitet til at forstå og handle på i forhold til, hvad der i den konkrete situation og i den konkrete tid og kontekst opleves som det rette at gøre ud fra kontekstens/kulturens/tidens opfattelse af 'common good' og ud fra, hvad der reelt er muligt i den givne situation. Det kalder jeg for det *pragmatiske visdomsbegreb*. Det er i Kessler & Bailey (2007) beskrevet som ''a Managerial Concept of Wisdom''. Her hører ofte også en *praksis-epistemologisk* forståelse af viden, læring og refleksion til (fx knowledge-in-action', 'situative learning' og 'reflection-in-action, (jf. Agyris & Schön 1974; Schön, 1983; Lave & Wenger, 1991). Fra denne position fremhæves det endvidere som vigtigt, at man tilegner sig en særlig praksisnær viden (''practical, experiental, presentational and propositional knowing'', se fx Heron & Reason, 2001), som de etiske overvejelser og handlinger må bygge på.

På den anden side – og det er den side, som jeg finder underbelyst i litteraturen om etikken og særlig den etiske dømmekraft i organisatorisk læring – er der også de tænkere, der fremhæver et metafysisk og *sokratisk visdomsbegreb* (se fx Chia & Holt, 2007). Her er visdom knyttet til og forstået som en særlig form for 'lærd uvidenhed' (*docta ignorantia*) og åbning mod det meningsgivende, som vi *ikke* kan forstå, når vi står i et teoretisk-vidende eller praktisk-vidende forhold til verden og os selv. Denne praktiske visdom vil først vise sig, når vi står i et *eksistentielt-ontologisk værens-forhold* (som vi fx kan gøre særligt i kunstens og filosofiens erfaringer, jf Gadamer, 2004, 2007). I disse erfaringsformer finder man en opmærksomhed mod en radikal form for 'stemt ikke-viden' eller grundlæggende filosofisk undren og forundring (på græsk: *thaumazein*), der er forudsætningen for at kunne høre 'det vise kald' i den konkrete situation eller relation.

I sådanne situationer og relationer handles der ikke ud fra praksis-epistemologiske overvejelser eller ud fra kropslige-intuitioner og praksisnær viden knyttet til personernes *ontiske* greb om og tilstedeværelse i situationen. I stedet for handles der, som også Case, French & Simpson (2012) og Carlsen & Sandelands (2015) berører, på baggrund af en anden form for levende *ontologisk* (værensmæssig) og kontemplativt-deltagende forbindelse og dialog med det i øjeblikket, der ikke kan begribes eller gribes ud fra en pragmatisk og epistemologisk tilgang til verden.

Der findes en mellemposition, hvor man fastholder det epistemologiske og vidensorienterede blik på visdom (altså at visdom forudsætter en særlig form for praktisknær *viden*) men hvor man samtidig forholder sig kritisk over for den pragmatisk-instrumentelle tilgang. En sådan position repræsenteres fx af Olav Eikeland (2006, 2007, 2008, 2014). Han argumenterer for en sondring mellem praxis-epistemologi og en praksis-epistemologi på baggrund af Aristoteles' skelnen mellem praksis og *praxis*.[85]

I den følgende analyse af Eikeland skal jeg forholde mig kritisk til Eikelands *praxis*-epistemologiske syn på etikken og etisk dømmekraft i praksisnær forskning og organisationsforståelse. Jeg vil – i forlængelse

85 Også den britiske kommunikations- og organisationsteoretiker John Shotters syn på *phronesis* og etik i organisationsudvikling kunne her være en anden repræsentant for denne position, men jeg har allerede i en efterskrifts-artikel diskuteret ham i bogen *Bevægelige Verdener* af Shotter (2015, s. 238-263), hvor jeg kritisk reflekterer over hans etiske og eksistentielle syn på praksis'

af det 'at-heds-metafysiske'[86] og sokratiske begreb om visdom – videreudvikle, hvad jeg andre steder (Hansen, 2008, 2014, 2016) har beskrevet som en "*praxis-ontologi*''. I den praxis-ontologiske tilgang er man særlig rettet mod en 'stemt ikke-viden' eller filosofiske undren (*thaumazein*) og mod erfaringen af 'det underfulde' – og ikke, som sagt, *hvad eller hvordan* noget er (den forklarings-søgende undren), men at noget er (den metafysiske[87] og '*under*'-søgende undren).

Jeg er, som jeg indledningsvist skrev, optaget af, hvad der vil ske, hvis man mere radikalt tænker etisk dømmekraft og visdom ud fra en sådan undringsbaseret og praxis-ontologisk tilgang til organisations-udvikling og organisatorisk læring[88]. Den ontologiske position vil særligt blive udfoldet via den sene Merleau-Ponty (1964, 1968, 2000) og via Gadamer's brug af *theoria*-begrebet og hans syn på den sokratiske dialektik og spørgekunst (Gadamer, 1986, 2000, 2004, 2007). Disse teoretiske blink, der gerne skulle belyse nogle nye hidtil oversete dimensioner i praksisteorien, vil så blive fulgt af nogle praktisk-metodiske beskrivelser af, hvordan jeg selv som aktionsforsker arbejder med undrings-baserede dialoger og 'undringsværksteder' i professionelle organisationer.

Om forskellen mellem praksis og *praxis*, og teori og *theoria* ifølge Eikeland

Den norske filosof og professor i arbejdslivsforskning Olav Eikeland fra Oslo University College of Applied Science er optaget af, hvordan man overordnet set kan kvalificere og nuancere tænkningen omkring prak-

86 Ikke *hvad* og *hvordan* et menneske, en stjerne, et blad er, men *at* det er, det er det forunderlige og beskrives som en metafysisk erfaring (se Arendt, 2005 [1958]; Schanz, 1999; Jørgensen, 2014).

87 Ved 'metafysik' forstår jeg ikke en bastant metafysik som kan beskrive *hvad* og *hvordan* verden 'i sandhed' er. Efter Richard Rorty (1979) og lignende filosoffer og 'de Store Fortællingers død' giver det ikke længere mening at tale om metafysik på den måde. Men som bl.a. Hans-Jørgen Schanz (1990), Jean Louis Chrétien, (2004) og Dorthe Jørgensen (2014) har gjort rede for, så kan der godt eksistere og tænkes med 'metafysiske erfaringer' i en post-metafysisk tidsalder, blot det bliver gjort på eksistentiel-fænomenologisk grund.

88 Bedre end begrebet *læring* er her begrebet *dannelse* (jf. Gadamers dannelsesbegreb – se Hansen, 2015). Der ligger nemlig i brugen af læringsbegrebet en bestandig bevægelse mod det empiriske og ontiske, fx via psykologiske, sociologiske eller systemteoretiske tilgange. Hvilke dog ikke giver forståelse for og spørgeretning mod det ontologiske og især det 'ontologiske chiffer' i erfaringen, som overses via det empiriske blik; jf. Merleau-Ponty (1968, 2000).

sis- og aktionsbaseret forskning og organisationsudvik-ling ud fra en Aristotelisk position (Eikeland, 2008). Her ligner han den danske filosof Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2001, 2004) der har det som et overordnet projekt at grundlægge en moderne ledelsesfilosofi primært på et aristotelisk grundlag. Han har bl.a. også forholdt til positiv over for Eikelands projekt og tilgang (Kirkeby, 2008).

Eikeland hævder, at skal vi virkelig forstå, hvad Aristoteles mente med *phronesis*-begrebet og ønsker man i organisatorisk teori og udviklingsforståelse at benytte sig af dette aristoteliske begreb, så må man grundlæggende gentænke den teori- og praksis-forståelse, som har været styrende og fortsat er gældende for den moderne videnskab (både i natur- og socialvidenskaben).

Derfor taler Eikeland om, at aristotelisk-baseret praksis og aktionsforskning hverken kan forstås som 'action science', hvor den moderne socialvidenskabelige teoriforståelse, som f.eks. Argyris forsvarer, stadig er gældende (Argyris, 1985). Eller som en 'applied science', der blot anvender de grundbegreber og grundforståelser, som den egentlige natur- og socialvidenskabelige grundforskning tager sig af. Han er endvidere kritisk over for tanken og forslaget om, at aktionsforskning (eller som det i dag kaldes af Flybjerg (1991) 'phronesisk socialvidenskab') helt må lægge den teoretisk-analytiske ambition bag sig for rigtig at kunne forske kontekstuelt i det konkrete og praktiske, således som f.eks. Toulmin (1996, 2001) og Flyvbjerg (1991) hver på deres måde argumentere for.

Hvad Eikeland derimod ønsker, er at vise at praksisbaseret organisationsteori og aktionsforskning kan forstås som en grundforskning i sig selv, og at enhver forskning – også den natur- og socialvidenskabelige – har et praksis- og aktionsforskningselement i sig. I hvert fald hvis man præciserer, at praksis- og aktionsforskning er '*praxis* forskning', og at enhver forskningsproces har en sådan *praxis*-dimension indbygget i sig. Derfor bliver det væsentligt for Eikeland at få udfoldet, hvad han da så forstår ved Aristoteles' teori- og praksisbegreb, som på græsk hedder *theoria* og *praxis*.

I det følgende skal jeg derfor kort via Eikelands fortolkning beskrive disse aristoteliske begreber *praxis* og *theoria*. Disse to begreber forbinder Aristoteles også tæt til *phronesis*-og *sophia*-begrebet. Begge begreber er begreber for visdom og ikke viden og kunnen (*epistêmê* og *tékhné*). Almindeligvis i moderne tid siger man (se fx Heimann Hansen, 2005), at *phronesis* knytter sig til praktisk visdom, og *sophia* til en teoretisk visdom. Hvilket umiddelbart virker indlysende, hvis *praxis* forstås som

praktisk og theoria som teoretisk. Men sagen er, som jeg skal uddybe senere, at der slet ikke er en så indlysende lighed, når man går tættere på, hvad de græske filosoffer (Sokrates, Platon og Aristoteles) forstod ved *praxis* og *phronesis*, og ved *theoria* og *sophia*. I så fald synes *sophia* fx at være alt andet end en teoretisk visdom, og nærmere at beskrive som en værensmæssig og eksistentiel visdom.

Episteme 1: theôrêsis-praksis-forholdet

Eikeland ser dog anderes på det. Han taler ikke om væren eller eksistens som jeg og fx Gadamer (1986, 2004), men om to forskellige forståelser af forholdet mellem teori og praksis. Den første teoriforståelse (*Epistêmê 1* eller *theôrêsis*) er den teoriforståelse, som primært benyttes i moderne videnskab. Hos Aristoteles er denne teoriforståelse blot én ud af flere, men fra Descartes og Bacon bliver denne teoriforståelse stort set enerådende inden for videnskaben. John Dewey har senere kritisk beskrevet denne teoriforståelse som ''a spectator theory of knowledge'' (Dewey, 1929). Altså teori forstået og verden set ud fra den distancerede, objektiverende og iagttagende position. Kort og godt 'udefra-blikket' som når astronomen eller fysikeren iagttager stjernerne på himlen og gør deres observationer og beregninger ud fra en så værdineutral tilgang som muligt. Hvis denne teoretiske og objektiverende forståelse af verden bliver den primære og eneste form for teoriforståelse, der legimiterer god analytisk forskning, er Eikeland enig med Flyvbjerg (1991), Toulmin og Gustavsen (1996) og Toulmin (2001) i deres kritik.

Men alternativet er for Eikeland *ikke* en ikke-epistemologisk-tilgang, hvor den epistemiske tilgang (beskrevet af Flyvbjerg som den 'kontekstafhængige analytiske refleksivitet') bliver skiftet ud med den phrónêsiske. I stedet tilføjer han en anden form for teoriforståelse, der ikke bliver til gennem det objektiverende udefra-blik – men gennem et indefra-blik.

Episteme 2: Theôria-Praxis-forholdet

En sådan alternativ teori-tænkning, der forbindes med en levende 'indefra-erfaring', forbinder Eikeland med det særlige *theoria-praxis*-forhold. *Theôria* er, ifølge Eikeland, fortsat at betragte som en *epistemologisk* refleksionsform, men den sker på en anden måde, så at sige gennem et andet medium, end *theôrêsis*. Dette andet medium er *praxis* og *skholê*,

som kendetegner aktiviteter, handlinger og måder at være på i praksis og livet som sådan, der gøres og udfoldes fordi de opleves som en værdi i sig selv (en *praxis*) og udføres i et frirum (en *skholê*) fra nyttetænkning og med al den tid til rådighed (fri-tid), som man har lyst til.

Theôrêsis derimod er knyttet til de græske begreber *tékhné, khrêsis* og *poiêsis*, der betegner en brugende, manipulerende, kontrollerende, kalkulerende og instrumentel praksis og tilgang til tingene og det, som skal undersøges og bemestres. Det er denne form for 'vilje til orden' og ønske om bemestring, som er den dominerende teoriforståelse i moderne videnskab, mener Eikeland, Her er han i øvrigt på linje med andre forskningstraditioner som fænomenologien (se f.eks. Merleau-Ponty, 1964, 1968, 2000) og hermeneutikken (se f.eks. Gadamer, 2004, 2007), der også er blevet til på baggrund af en kritik af den moderne videnskabs metode- og teoriforståelse. Ser vi nærmere på forskellen mellem den moderne forståelse af praksis-begrebet og den græske forståelse af *praxis*, så kan denne forskel kort beskrives på følgende måde:

Den praksis-orienterede tilgang er således styret af en teknisk, instrumentel og mål-middel-styret praksisform, der er retter sig mod hvad der er 'nyttigt' og håndter- og manipulerbart. Den praksis man udfører, bliver således et middel til at opnå noget andet ud fra allerede forudbestemte mål og planer. Den *praxis*-orienterede tilgang er derimod ledet af, hvad det er *i* situationen, *i* øjeblikket og den konkrete praksis, der erfares som meningsfyldt at gøre. Drivkraften eller den *telos*, der er i *praxis*, er således ikke ydrestyret men indre-styret (auto-telisk), idet den pågældende *praxis* jo forstås som en værdi i sig selv. En *praxis* kan f.eks. være at male, gå vandrerturer, lege, filosofere eller f.eks. bygge et træskib, ikke fordi man skal producere et sådant ifølge en fabriks produktionsplaner, men fordi man elsker at bygge træbåde og det håndværk og muligvis og den kunst, det kræver at kunne gøre det.

At udføre en *praxis* – eller bedre: at blive en del af den – på den bedste og mest excellente (virtuose – af det romerske begreb *virtus*) måde er altså på den ene side båret af en kærlighed til aktiviteten eller faget og til en lærings- og dannelsesproces, hvor man langsomt bliver indviet i og trænet i denne aktivitet eller *praxis*, så man går fra at være novice til at blive en virtuose mester inden for samme *praxis*. Ordet 'virtuos' er passende her. I modsætning til træning i praksis, der fører til opnåelsen af specifikke og specialiserede færdigheder, teknikker eller kompetencer, er træning i *praxis* bedre beskrevet som en opøvelse i dyder (på græsk: *areté*). Det vil sige i gode og excellente måder at være på, altså

holdninger og værens- og livsmåder, der kan gøre, at man udlever den pågældende *praxis* som en legende let og alligevel mesterlig performance. Men, hævder Eikeland, disse dyder er i sidste instans ikke kun sat af den pågældende *praxis* men derimod om forestillingen om 'det gode liv' (på græsk *eudaimonia*). Tænkes den pågældende *praxis* også i lyset af, hvad 'det Gode' er, har vi at gøre med *sophia* (den højeste form for visdom ifølge Aristoteles og Platon).

Phrónêsis er et særligt gehør for det, der 'lyser' i øjeblikket

Phrónêsis har med *praxis* at gøre, idet *phrónêsis* er den særlige dømme- og handlekraft i praxis-øjeblikket, der hjælper den *praxis*-udøvende til at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt og sted i forhold til de dyder, de holdninger og de handlinger og performance, der må til for, at denne *praxis* kan udfolde sig på den mest skønne og meningsfulde måde for de praktiserende eller *praxis*-fællesskabet. Når det 'sker', lyser *praxis* nærmest op, og en erfaring af godhed (at opleve at man gør det rigtige på det rigtige tidspunkt og sted) og skønhed (på græsk *kalon* – der opleves som en slags legende lethed, frihed og nærvær i handlingen) viser sig i selve den konkrete *praxis*.

> *Lærlinge tilnærmer og træner sig selv i den samme form og det samme mønster gennem imitation, eksperimenter, dialoger og supervision, uden at forsøge at blive identisk med en bestemt mester men i forhold til, hvad der 'skinner frem' i den mesterlige praksis [what 'shines through' the masterly practice]. Formen eller mønstret af det fælles, 'die Sache', sagen selv, eller 'hvad-det-vil-sige-at-gøre-eller-være-noget' er adskilt som refleksiv genstand i tænkningen, og som sådan, også adskilt fra enhver individuel mester.* (Eikeland, 2012, s. 38, min kursivering og oversættelse)

Praxis har således sin egen stemme (Sagens stemme), som man gennem hård træning og engageret væren i denne *praxis*, kan lære at komme i dialog med. En god læge, arkitekt, jurist eller pædagog fx kan på egen krop mærke, hvordan det erfares at handle som og *at være* en virtuos *praxis*-udøver inden for dette felt. Man kan ikke træde ind i en *praxis* med et på forhånd veldefineret formål, metode eller teknik til at blive en mester i en sådan *praxis*. Mål og middel bliver nærmere til undervejs. Derfor taler Eikeland med Aristoteles også om, at me-

todologien bag *praxis*-refleksioner er en slags vej, en *hodós*, der bliver til mens man går. Og metarefleksioner over denne 'vej' bliver da på græsk til *méthodos*.

Hvis man vil gøre sig mere generelle og teoretiske overvejelser og refleksioner over en sådan *praxis*, må man ifølge Aristoteles, siger Eikeland, lytte til og reflektere *inde* fra disse *praxis*-erfaringer og via en deltagende og engageret position og tilstedeværelse. Man må kort og godt *være*-i-*praxis* og være grebet af den, for at kunne høre, hvad det er Sagen selv siger inde fra denne *praxis*-erfaring. [89]

Theôria udvikles gennem et filosofisk-dialogisk undersøgelsesfællesskab

Det græske begreb for denne særlige deltagende indefra-refleksion og *praxis*-epistemologi er altså *theôria*. Det særlige ved *theôria-praxis*-forholdet er, at når der tænkes på denne *theôria*-måde, er der ikke – som i *theôrêsis-praksis*-forholdet – et skarpt skel mellem den vidende (personen selv) og det, som denne viden handler om (genstanden/fænomenet). Den måde, man da alligevel kan komme i en kvalificerende distance til og dialog med disse *praxis*-erfaringer gennem *theôria*-refleksioner, sker ifølge Eikeland gennem den *kritiske-dialektiske refleksion og dialog*, som han henter fra både Platon og Aristoteles. Det filosofisk-*dialogiske* aspekt er afgørende, siger Eikeland, da denne filosoferende form for dialog skal blive til *mellem* aktører i praxis-feltet i et undersøgelsesfællesskab (''community of inquiry'', Eikeland, 2008, s. 492). Eller som Eikeland karakteriserer denne 'nede-fra-og-op'-filosoferen:

> *For både Platon og Aristoteles går vejen 'op' eller 'ind' i en artikuleret indsigt i grundlæggende principper, dvs. i fælles mønstre, former og dyder af sprogbrug eller lignende aktiviteter – startende med novicen eller fra hvordan tingene fremtræder for os fænomenologisk her-og-nu – eksplicit og bevidst igennem praktisk-baseret og kritisk dialog og dialektik, sigtning og sortering, samling og adskillelse* (Eikeland 1997, 2008). Dialogen var Vejen (hê hodós/Tao). (Eikeland, 2015, s. 386, min oversættelse – se også Eikeland, 2012, s. 29)

89 Eikeland benytter sig lige frem af ordet ''Tao'' fra den kinesiske visdomstradition Daoisme, når han siger, at *praxis*-begrebet og de veje, der må betrædes for at komme ind i en *praxis*, er mere knyttet til en visdomsforståelse end til en moderne videnskabelige videns- og metode-forståelse (se ovenstående citat).

Med henvisning til både Wenger (1998) og hans begreb om praksisfællesskab (''community of practice'') og til Wittgenstein (1953) og hans begreber om grammatik og sprogspil (''language games''), beskriver Eikeland dette dialogiske undersøgelsesfællesskab og frirum (*skholê*). Da bliver den filosofiske akt og samtale ifølge Eikeland til en bestræbelse mellem insider-aktionsforskere, der altså kommer fra samme *praxis*, på at blotlægge og afdække den kulturelle og erfaringsbårne 'grammatik' og de 'sprogspil', der indeholdes i den givne *praxis*-udøvelse.

Fra epistemologisk- til ontologisk-orienteret praxis-forståelse

Jeg kan ikke her gå ind i en yderligere uddybning af Eikelands syn på Aristoteles' *praxis*- og *theoria*-begreb. Her må jeg henvise til hans værk *The Ways of Aristotle* (2008). Hvad jeg derimod vil sætte fokus på, er den manglende eksistentielle og ontologiske forståelse for det etiske i praksis. Heidegger og Gadamer er optaget af de samme græske begreber som Eikeland, men deres tolkning af *theoria, praxis, phronesis* og *sophia* er ganske anderledes.

Når Eikeland vil overføre aristoteliske begreber og indsigter til moderne praksis- og aktionsforskning og organisationsteori, således som når han kan præsentere en ny Praxis Action Research (Eikeland, 2012), bliver vi udelukkende på et *epistemologisk* og *praxis-viden*e niveau. I hans forståelse af Aristoteles knytter Eikeland således eksplicit an til særligt det græske ord *gnosis*, der betyder viden. Her forstået som en særlig habituel, genkendelig og repeterbar viden, der kommer eller vokser frem gennem mange års praksiserfaring, gøre og kunnen i et felt (Eikeland, 2008, s. 186-187). Betegnende er det f.eks. at Eikeland kalder hele hans praxis-epistemologiske tænkning og de mange forskellige refleksions- og vidensformer, som Aristoteles giver blik for, for en 'gnoseologi'(Eikeland, 2007).

Det giver naturligvis mening at give denne udlægning og at tale for en sådan 'gnoseologi'. Styrken ved Eikelans aristoteliske videns- og praksis-forståelse er, at han så overbevisende får kritiseret den udbredte teori-epistemologiske forståelse af teori-praksis-forholdet samt peget på gyldigheden af en sondring mellem praksis- og *praxis*-epistemologi. At der med andre ord er *praxis*-former (måder at være i verden på knyttet til erfaringen af fri tid og det gode liv), som man *kan* tilegne sig insider-viden om, hvis man er eller bliver en 'indviet' i feltet, der ved, og derfor har en særlig gnosis inden for feltet.

Men hvad jeg ønsker at sætte fokus på i det følgende, er en grundlæggende anden måde at 'være-i-verden' og være fri (*skholê*) og i dialog med det gode liv (*eudaimonia*), der knytter sig til en radikal ikke-viden eller a-gnosticisme og erkendelsesmæssig og menneskelige fallibilisme, som fx Gadamer og delvist og Wittgenstein er fortalere for (Gadamer, 2004; Wittgenstein, 2000)[90]. Hvor Eikeland har fokus på en særlig praxis-baseret viden (*knowing*) og kritiske refleksions- og dialogformer og hvad han kalder de "*epistemic impulses*" i hverdagen (Eikeland, 2006), vil jeg i stedet for rette blikket mod praxis-baseret ikke-viden (*non-knowing*) og grundlæggende undrings-væren, der er fremkaldt af, hvad jeg som korrektiv til Eikeland vil kalde 'ontologiske impulser' i hverdagen.

Det er for øvrigt også kendetegnende for Eikelands forståelse af dydsetikken og *phronesis*, at han oversætter denne tænkning til moderne praksis- og aktionsforskningsteori via bl.a. Wittgensteins begreber om 'grammatik' og 'sprogspil'. Men når man som jeg ønsker at arbejde med feltet for 'det, vi ikke ved, at vi ikke ved – men er eller kaldes til at blive''(Hansen, 2014) og altså er optaget af at opsøge en ''*sokratisk ikke-viden*'' (Gadamer, 1986) og en undringsskabende tankegang, som også meget passende er blevet beskrevet som en ''*enchanted agnosticism*''(Flyvbjerg, 1991) – så er det ikke de allerede gældende 'praxis-grammatikker' eller givne 'sprogspil', som har min interesse.

Kunstnere og en filosoffer – og generelt folk, der arbejder med radikal innovation, kunstnerisk nyskabelse og nytænkning (se fx Verganti & Öberg, 2013) – er jo netop kendetegnet ved, at de opsøger bruddene[91] med de mønstre, habituelle vaner (på græsk *hexis*) og tavse, kropsliggjorte vidensformer og 'reflection-in-action', der ellers præger den 'excellente praxis'. Det er derfor heller ikke overraskende, at Eikeland igen og igen vender tilbage til håndværkerpraksissen (*a craft*) og me-

90 Når det gælder Wittgensteins syn på erkendelsesmæssig fallibalisme, så kan denne særlig knyttes til hans syn på det etiske, eksistentielle og religiøse. Han mener overordnet set, lige som Gadamer, at der ikke kan tænkes en 'moralvidenskab' og ej heller nogen erkendelsesmæssig viden (epistemologi og gnoseologi), når det gælder de etiske, eksistentielle og religiøse erfaringer (Wittgenstein, 2000). Se også Glebe-Møller (1969) og min kritik af John Shotter's pragmatiske og socialkonstruktivistiske syn på Wittgenstein, der ikke medtænker i tilstrækkelig grad Wittgensteins eksistentielle og etiske overvejelser (Hansen, 2015a, b).

91 Som Wittgenstein selv skriver: ''Mistro til grammatikken er den første forudsætning for at filosofere.''(*Notes on Logic*, 106, *min oversættelse*).

ster-lærlinge-forholdet, når han vil beskrive, hvad der særligt er på spil i en *praxis* og dydsetisk tilgang til praktisk dømmekraft. Men det giver i mine øjne og ud fra egne erfaringer fra praksis-baserede aktionsforskningsprojekter (Hansen, 2014, 2016, 2017) mening også at skelne mellem en håndværker-kreativitet og performance og så en kunstnerisk (og filosofisk-søgende og undrende) praxis.

Så hvorledes forstå insider-aktionsforskning og praxis-baseret forskning og organisatorisk læring og dannelse, når man vil tage udgangspunkt i og lade sig lede af en søgen efter denne 'sokratiske *non-knowing*' ikke på epistemologisk vis (søger det vi ved, at vi ikke ved) men på en ontologisk vis, hvor vi netop er i en ikke-viden, dvs. i grundlæggende undren. På hvilken måde vil vi komme i kontakt og dialog med det etiske og eksistentielle i en praksis, når der tænkes fra en sådan ontologisk beskrevet insider-position?

Onto-etiske og onto-eksistentielle dimensioner i aktionsforskning og organisationsudvikling

Når man vil træde helt ind på den ontologiske bane, og se tingene og praksis- og aktionsforskningen og organisatorisk udvikling indefra dette ontologiske udkigssted, må man fra starten kende til den erfarings- og deltagelsesforståelse, som en ontologisk og eksistensfilosofisk tilgang giver plads til. For at tydeliggøre hvori jeg ser forskellen på den *praxis-ontologiske* tilgang fra Eikelands *praxis-epistemologiske* tilgang, vil jeg kort vende tilbage til Eikeland erfarings- og oplevelsesbegreb.

Eikeland bestemmer erfaring som "… *vores akkumulerede praksiserfaringer (Erfahrung)*'', som han sætter i modsætning til umiddelbare oplevelser (''*Erlebnis som blot momentan oplevelse*", Eikeland, 2012, s. 24 + 25, *min* oversættelse). Det er denne *Erfahrung*, som har Eikelands interesse. *Erfahrung* beskriver en *praxis*-habitus, der både indeholder de faste mønstre, gældende implicitte men ikke nødvendigvis udtalte fælles og kulturelle standarder for perfektion og performance samt den tavse, situative, håndværksmæssige og kropsliggjorte viden og *''fælles koordineret viden for insiders''* (Eikeland, 2015, s. 385, *min oversættelse*). Hvad Eikeland også beskriver som ''kulturskab 'sekundær natur'''(ibid., s. 384, *min oversættelse*). At få et reflekteret indefra-blik på denne *'praxis-Erfahrung'* sker ifølge Eikeland igennem *theoria*, og denne realiseres, skriver han, gennem den filosofiske dialog og dialektik og som et kritisk reflektorium eller undersøgelsesfællesskab (''community of inquiry'').

Den eksistentielle fænomenologi og filosofiske hermeneutik[92] har et ganske andet begreb for erfaring end Eikeland. Men disse forskningstraditioner forstår og benytter sig også af Aristoteles's begreber for *phronesis, theoria, praxis* og *sophia* om end på nogle grundlæggende andre måder.[93] De 'onto-etiske' og 'onto-eksistentielle' erfaringer (altså etiske og eksistentielle erfaringer, der opleves på et levet og værensmæssigt plan), som den eksistentielle fænomenologi og filosofiske hermeneutik er optaget af og forsøger at tænke ud fra og med, har at gøre med en før-begrebslig, før-refleksiv og før-kulturel transcendens- og undringserfaring[94]. En sådan ontologisk transcendens- og værenserfaring står centralt i den eksistentielle fænomenologi og filosofiske hermeneutik (Levinas, 1999; Davey, 2011). Som sagt tidligere kan man også hos Wittgenstein finde tiltag til onto-etiske og onto-eksistentielle betragtninger, der sigter mod en anderledes eksistentiel 'dybdegrammatik' (se Glebe-Møller, 1969) og forundringstænkning end den tænkning, som man (også Eikeland) normalt knytter til Wittgensteins sprogspilsteori.

Til forskel fra fx Coghlans forståelse (Coghlan, 2013, 2014) af 'insider-aktionsforskning' og 'første-persons-etik', der bygger på en Sartre-inspireret og eksistentialistisk forståelse af, hvad værdier og mening er (nemlig noget det enkelte menneske selv må skabe og tage ansvar for – for en dybere meningsfuldhed som sådan findes ikke) – så peger den praxis-ontologiske forståelse af aktionsforskning, organisationsudvikling og etik på, at der muligvis også kan være erfaringer af dybere eksistentiel, etisk og værensmæssige meningsfuldhed, som vi mennesker ikke selv skaber og kan vælge til og fra som vi vil.

Med begreber om de onto-etiske og onto-eksistentielle erfaringer og livsfænomener, som f.eks. Emmanuel Levinas, Gabriel Marcel eller herhjemme K.E. Løgstrup kan ses som fortalere for, tilføjes der nogle dimen-

92 Inden for den filosofiske og eksistentielle hermeneutik tænker jeg på her på Heidegger, Gadamer, Arendt, Risser og inden for den eksistentielle fænomenologi på Eugen Fink, Jan Patocka, Merleau-Ponty og Levinas (og til dels den sene Derrida).

93 Det kan f.eks. undre at Eikeland ikke har gået i en dialog med Gadamer, da Gadamer om nogen har tænkt den filosofiske hermeneutik som en *praxis*-filosofi og med *phrónêsis* og *theôria* som nøglebegreber i hans tænkning. Gadamer-eksperten Nicolas Davey (2006) har givet en glimrende beskrivelse af Gadamer's theoria-forståelse og indsat denne i en særlig Gadamersk-orienteret *theoria*- og *praxis*-forståelse af inderside-forskning (Research through/within Art &Design), altså længe *før* at Eikeland i 2012 taler om en ny *praxis* action research.

94 Eller *'spiritual experience'*, som organisationsteoretikere som Cooperrider & Srivastva (1987) og aktionsforskere som Reason & Bradbury (2001) hver på deres måde vil kalde det.

sioner til forståelse af etik, aktionsforskning og organisatorisk udvikling generelt, som hverken Coghland eller Eikeland har blik eller interesse i. Til forskel fra Coghlands eksistentialistiske og Eikelands dydsetiske indersider- og praxis-forskning, vil den sokratiske, værens-orienterede og fænomenologisk-begrundede insider og praxis-forskning og organisationstænkning først og fremmest være ledet af en grundlæggende undren og en såkaldt *'stemt ikke-viden'* hos aktions- og organisations-forskeren samt hos de aktører og 'med-undrere', der indgår i forskningen.

Dette tredje sted – i forhold til Coghland og Eikeland – tænker således ikke, at etik og den praktiske visdom (*phronesis*) bliver til henholdsvis gennem og i kraft af velovervejet viden, personlige beslutninger og valgte handlinger, eller gennem en tavs og kropsliggjort viden og refleksion-i-og-fra-praxis. I stedet for ser denne tredje position etik og den etiske handling (dåden) som en særlig nærhed og åbning-i-væren (Levinas, 1999) og etisk fordring og tiltale (Løgstrup, 1957, 1995) og , der kommer til syne eller bliver hørbar i denne åbning.

Og, vil jeg så tilføje, denne åbning, kan vi til en vis grad (men kun til en vis grad) gøre os modtagelige over for men aldrig forberedte på. Denne værens-åbenhed kan (til en vis grad) fremelskes og sker i kraft af (men ikke udelukkende i kraft af) mødet med en ikke-viden og grundlæggende undren og andethedserfaring (Gadamer, 2004). Det vil sige, at noget – vi *ved* grundlæggende ikke, hvad det er – taler til os i dette øjeblik, og at dette noget erfares som noget betydningsfuldt, der gives os, som vi må svare på eller gribe (ikke begribe eller mestre). Forundringen og undringen er et resultat af denne overraskende åbning og tiltale. Hvilket skal blive uddybet i de følgende afsnit.

Det hemmelighedsfulde og ontologiske chiffer i enhver erfaring

Denne måde at tænke erfaring og etik på er en grundlæggende anden måde end man fx finder i den del af den moderne organisationsteori, der hviler på et pragmatisk, naturalistisk, socialkonstruktivistisk, kritisk-emancipatorisk eller eksistentialistisk ståsted. Det almindeligvis vestlige, rationelle, foretagsomt-planlæggende og selvbemestrende menneske vil som oftest også finde en sådan etik- og erfaringsforståelse fremmedartet. Ikke desto mindre er det nu denne ontologiske erfarings- og etikforståelse, som vi i de næste to mindre afsnit skal dvæle ved, her med udgangspunkt i Merleau-Ponty og Gadamer. Målet med dette er naturligvis ikke et forsøg på at afvise ovenstående lige så gyldige

verdens- og menneskeforståelser. Målet er blot at tilbyde et yderligere perspektiv på vores verdens- og menneskeforståelse (og syn på erfaring og etik), som jeg i mit arbejde som praksis-baseret og filosofisk aktionsforsker har fundet værdifuldt og ser jeg vurderer kan være et vigtig supplement til de dominerende teori- og praksisforståelser, der i dag gør sig gældende inden for aktionsforskning og organisationsteori.

I *Øjet og Ånden* (2000 [1964a]) sætter Merleau-Ponty som motto følgende citat af den franske maler Cézanne:

> *Det jeg forsøger at oversætte for Dem, er mere hemmelighedsfuldt, det er indfiltreret i selve værens rødder, i sansningens sanse-løse udspring.* (Cézanne – citeret i Merleau-Ponty, 2000, s. 7)

Selv havde Merleau-Ponty nogle år før skrevet:

> *Den [den konkrete filosofi, FTH] må holde sig tæt til erfaringen, og dog ikke begrænse sig selv til det empiriske men tilbagebringe i hver erfaring det ontologiske chiffer, som har præget det indefra.* (Merleau-Ponty, 1964a [1960], s. 157)

Her har vi at gøre med to udsagn fra henholdsvis kunstneren og filosoffen, som begge peger frem mod en ontologisk (værensmæssig) erfaring, som både maleren Cézanne og fænomenologen Merleau-Ponty fandt afgørende, gådefuld og aldeles grundlæggende. Merleau-Ponty (2000 [1964b]) taler også om den bagvedliggende værenshelhed eller værensdimension i al empirisk data og iagttagelser og beskriver denne helhed som en usynlig dimension, der dog først kan skimtes *gennem* fænomenet, netop i dét øjeblik det kommer til syne, og den seende som tidligere sagt 'fødes med det sete'. Værensdimension træder således frem og bliver synlig i selve den kunstneriske skabelsesproces – *''Malerens syn er en uophørlig fødsel''*(2000 [1964b], s. 29) og *''Væren er det, som kræver af os, at vi er skabende, for at vi skal opleve det.''* (1968, s. 251). At se verden på denne kunstneriske måde er at deltage i den tilsynekomst, mente Merleau-Ponty. Da er vi ifølge Merleau-Ponty nede ved værens rødder og ikke kun ved vores umiddelbare sansninger og perceptioner.

Den verden, som vi almindelig ser med det foretagsomme, problemløsende eller analytiske øje, vil ifølge fænomenologen Merleau-Ponty, altid komme for sent i forhold til den verden, der 'er' eller som bliver

til, bestandig, foran os, omkring os og i os. Det er ifølge Merleau-Ponty ikke kun kunstneren, der kan 'se' på denne ontologiske måde. Det kan filosoffen også, hvis hans eller hendes begreber er *stemte* i forhold til denne værensdimension. Også filosoffen, siger Merleau-Ponty, kan deltage i denne evige verdensfødsel, det sker, når filosoffen er bragt ind i en grundlæggende filosofisk undren og *ikke-viden*, dvs. når vores ord og begreber og viden grundlæggende bliver rystet og slår sprækker, således at de igen kan komme i kontakt med de livsindtryk, som de oprindelig var et udtryk for.

> *at de ord, som er mest ladede med filosofi, er ikke nødvendigvis dem, som rummer, hvad de udsiger, men snarere dem som mest energisk åbner sig for Væren, fordi de [de filosofisk ladede og stemte ord] tættere gengiver helhedens liv og får de sædvanlige indsigter til at ryste.* (Merleau-Ponty, 1968, 138-9)

De ord, der er mest ladede med filosofi, er altså særligt ifølge Merleau-Ponty de ord, der er sanselig stemte i forhold det fænomen, som ordene forsøger at begribe, og som også er de mest *undringsladede* ord og udtryk.

Den filosofiske undring som vindue til det onto-etiske og onto-eksistentielle

Det er en grundlæggende tanke i den eksistentielle fænomenologi og filosofiske hermeneutik, at hvis ikke ordene og tankerne er drevet frem og farvet af denne grundlæggende filosofisk undren (på græsk: *thaumazein*[95]), vil fænomenet ikke vise sig og træde frem i det ontologiske væsen utilsløret (som sandhedserfaring, på græsk *Alêtheia*). I stedet vil man kun kunne reflektere på de såkaldte størkninger og gestaltninger af fænomenet og diskurser, som er blevet tilbage, da fænomenet i sig selv så at sige trak sig skyndsomt tilbage over for det ustemte blik. Derfor taler Merleau-Ponty også – med henvisning til Eugen Fink (1981) – om, at den fæ-

95 Det græske ord for undren, *thaumazein*, må ikke forveksles med det græske ord *aporia*, som kan oversættes til erkendelsesmæssig, begrebslig eller epistemologisk forvirring eller uro. I *thaumazein* er der, som bl.a. Arendt (1978) gør opmærksom på en anden ontologisk relation og fortrolighed til stede hos den tænkende med det, der har bragt én i en undren. Også selvom man måske i første omgang var i en fase af *aporia*. *Thaumazein* er så at sige noget, man fødes til eller kommer til, efter *aporia*. Den sokratiske jordemoder- og samtalekunst (*maeiutik*) og dannelsesrejse handler om dette (se også Heidegger (1994), Rubinstein, 2011; Vasalou, 2012; Hansen 2008, 2014, 2016).

nomenologiske reduktion – altså det tætteste fænomenologen kan håbe på at komme i berøring med fænomenet i sig selv – er, når fænomenologen er landet i en uventet undren over for dette fænomen. Undren er det modsatte, siger Fink (1981), af nysgerrighed og *''expecting-to-know-knowledge''*. Undren må heller ikke forveksles med den kritiske refleksion og analyserende undersøgelse. At være i en filosofisk undren (*thaumazein*) er grundlæggende erfaring af 'non-knowing', der samtidig også bringer den undrende i en ny og seende relation til verden.

Nogle vil måske kunne genkende denne forunderlige og forundrings-vækkende 'seen-ind-i-hjertet-af-tingene', som så man verden på ny (igen), via kunst- og musikerfaringen. Fink og andre undringsfilosoffer (se fodnote 11) taler da blot om, at man også via ordene og en særlig filosofisk tænkning (se særlig Heidegger, 2012) kan komme *in tune*, eller opnå et gehør for det, der i værensøjeblikket taler til én.

Vi var i afsnittet om Eikelands syn på teori-praksis-forholdet også inde på hans forståelse af det græske ord *theoria*. Fink har en ganske anden forståelse. Han knytter nemlig theoria-begrebet til en særlig seen, der er båret af en grundlæggende ikke-viden, som er den filosofiske undren. Således knyttes *theoria* og *thaumazein* tæt sammen i Finks forståelse. de seen til *theôria*-begrebet (Fink, 1981, s. 24).[96] Enhver teori, enhver vidende relation mellem mennesket, er ifølge Fink, ikke original, hvis det eksisterende og det, som siges om sandhed, allerede er afgjort, har sat sig som et mønster, et episteme, kropsligt, kulturelt eller tankemæssigt. Først i den grundlæggende undren, når den vidende er kastet ud i en grundlæggende tvivl og senere undren, vil verden åbne sig på ny for ham, og først da vil han kunne *deltage* i verdens tilsynekomst og se på original vis. Ellers vil mennesket se med allerede afgjorte og fastlagte begreber og ord og kategorier, og da igen komme for sent til det verdensunder, der har at gøre med, ikke *hvad og hvordan* verden er men at verden er. En 'at-hed-undring' kunne man sige, som Wittgenstein efterlyser i hans kritik af videnskabens forklaringssøgende undren og undersøgelsestilgange:

> *For at undre sig må mennesket – og måske hele folkeslag – vågne op.*

96 En sådan forbindelse har Hannah Arendt også noteret sig: ''Filosofiens mål var en sprogløs tilstand, kontemplationens grundlæggende usproglige tilstand. Theoria var faktisk blot et andet ord for thaumazein; den kontemplation af sandheden, som filosofien til sidst når frem til, er den samme filosofisk rensede undren, som han begyndte med.'' (Arendt, 2005 [1958], s. 299)

> *Videnskaben er et middel til atter at få det til at slumre ind.* (Wittgenstein, 1991, s. 19)[97]

Den hermeneutiske erfaring har spørgsmålets struktur

Gadamer (2004 [1960]) er enig med Merleau-Ponty i, at der i kunsten og filosofien er en særlig sandhedserfaring, som overskrider, hvad der kan begribes og empirisk verificeres gennem den almindelige natur- og socialvidenskab[98]. Gadamer vil også sige, at hvis man skal åbne sig for den onto-etiske og onto-eksistentielle dimension i en erfaring, må man nærme sig som en digter eller filosof gør, eller i det mindste som en forsker kan gøre ud fra en lyrisk og fænomenologisk sensitivitet på den ene side, og en sokratisk og undringshermeneutisk refleksivitet på den anden side.

Men at sige, at den sokratiske og undringsfænomenologiske tilgang også knytter sig til en dybere/sandere forståelse af verden end de andre forskningstilgange, vil hverken Gadamer eller Merleau-Ponty geråde sig ud i. For en sådan postulerende handling og et sådant 'bedrevidende' udsagn vil i sagens natur være usokratisk. Også den eksistentielle fænomenolog og filosofiske hermeneutiker vil være ivrig efter at sætte egne grundantagelser på spil og til diskussion. Først da vil de nemlig kunne gøre sig håb om at komme ud ''i det åbne''(Gadamer, 2004, s. 355) og ind i en ægte dialog med den Anden.

97 For en grundig beskrivelse og diskussion af Wittgensteins eksistentielle og fænomenologisk-orienterede undringsbegreb, se Bearn (1997), Cahill (2011) eller Hansen (2015b).

98 Her må jeg undlade at uddybe dette, men det er interessant, at man også hos Aristoteles i hans poetik (Aristoteles, 2004, s. 68-69) finder en skarp skelnen mellem den måde historikeren er optaget af det, der empirisk *er* sket, hvorimod digteren er optaget af det, der *kunne* ske, det mulige og potentielle. Og den i moderne øre overraskende pointe er, at Aristoteles mener, at *poeten* er tættere på det universelle og sande end historikeren! En 'poetisk forskning' (en 'forskning*spoetik*') vil netop derfor have øje og sans for det muliges kommen, og ikke kun det vi faktisk kan se og observere (det skete), som almindelig og kvantitativ og kvalitativ forskning og kommunikationsanalyse er optaget af. Gadamers og Heideggers sandhedsbegreb er inspireret bl.a. af Aristoteles' poetik og denne mere poetiske tilgang til at åbne sig for verden (se Arthos, 2013).

En grundantagelse, som styrer den eksistentielle fænomenologi og filosofiske hermeneutik (i hvert fald hvis vi begrænser disse til de udlægninger henholdsvis Mereau-Ponty og Gadamer har) er, at det ontologiske niveau går forud og står som en usynlig baggrund for det epistemologiske. Men en egentlig dualitetstænkning ligger ingen af dem op til. Snarere tænker de, at der altid i den metodiske og epistemologiske tilgang vil ligge nogle både ontologiske og metafysiske antagelser. Ligesom der også i enhver ontologisk beskrivelse eller 'metafysisk erfaring' vil ligge aflejringer af det epistemologiske. Man søger 'det ontologiske i det epistemologiske' og omvendt, og bringer så disse tanker og udlægninger på spil. Hvad der således bliver tilbage som det dybeste niveau er vel da, når vi igen og igen lander i genuine undringer, hvor vi netop ikke *ved*, hvad der er det dybeste og laveste – men hvor vi i mødet med en lige så genuin oplevet erfaring og i den levende dialog med det andet menneske fornemmer og samtaler om, at 'noget' hidtil utænkt og usagt, søger at blive tænkt eller sagt. Det væsentlige (sagen eller fænomenet selv) vil således altid unddrage sig vores forsøg på at begribe og få metodisk greb om det (Heidegger, 2012). Det er en falllibilistisk grunderfaring man kan gøre sig og dét er essensen af 'den hermeneutiske erfaring'.

Vender vi tilbage til Eikelands begreb om 'Erfahrung', så må vi da også sige, at en hermeneutiske *Erfahrung* er noget andet, end den akkumulerede habituelle og kritisk-reflekterede og bearbejdede *Erfahrung*, som Eikeland taler om. Den hermeneutiske *Erfahrung*, siger Gadamer (2004, s. 285), har ''spørgsmålets struktur''. Det betyder, at denne form for erfaring – forstået som en ontologisk tænkning fra en inderside-erfaring (*theoria-in-praxis*) – kun kan gen- og fremkaldes, hvis man ankommer til eller står i en grundlæggende undren.

Tilsvarende er Erlebnis forstået som den umiddelbare perception og her-og-nu-oplevelse, som Eikeland beskriver det, ikke identisk med det fænomenologiske moment hos Gadamer. Denne umiddelbare oplevelse, *Erlebnis*, er blot sanselige indtryk og perceptioner, der muligvis kan føre til en dybere fænomenologisk indsigt i den umiddelbart oplevede erfaring.

Men den sanselige levede erfaring må ikke forveksles med den fænomenologiske erfaring. Faktisk er det netop først, når vi både formår at 'optø' begrebet (også i dets habituelle og kropsliggjorte former) og optø den levede erfaring (også i den intuition, som den efterlader i erindringen), altså kort og godt når vi formår at sætte den gældende 'pra-

xis-grammatik' på spil og i spil, *at* man som eksistentiel fænomenolog og filosofisk hermeneutiker gør sig håb om at kunne komme i en fornyet og mere original forbindelse og dialog med fænomenet eller sagen selv. Igen er Wittgenstein på linje hermed:

> *Hver morgen må man atter trænge igennem de døde aflejringer for at komme frem til den levende og varme kerne.* (Wittgenstein, 1991 [1929], s. 15)

Undringsværkstedet som central aktivitet i den undrende organisation

Lad os nu vende tilbage til den konkrete praksis, og til hvordan jeg selv praktiserer undrings-skabende aktiviteter, eksistentiel dannelse og sokratiske dialoger i en organisation. Det har jeg gjort i tre forskellige professionelle sammenhænge: inden for design (Designskolen Kolding, Hansen, 2014), Anker Fjord hospice (Hansen, 2016) og i innovationsafdelingen i Spinderihallerne i Vejle Kommune (Hansen, 2017). Jeg skal kort gøre rede for fremgangsmåden i og grundholdningerne bag facilliteringen af de såkaldte undringsværksteder og 'wonder labs'.

Eikeland sagde som nævnt, at som *praxis* aktions- og organisationsforsker gælder det i praksisintervention om at søge de 'epistemologiske impulser' i praktikernes hverdag. Når jeg nu følger den eksistentielle fænomenologi og filosofiske hermeneutik, vil jeg sige, at ja, det vil være en vej at gå – og måske en nødvendig at gå vej i første omgang – men da kan man let komme til at overse de førnævnte onto-etiske og onto-eksistentielle erfaringer og dimensioner i praksis og praxis. Vil man holde blikket eller 'øret' mod disse, må man ikke søge de epistemologiske men ontologiske impulser i både praksis og praxis. Jeg kalder det at følge 'den lyriske impuls' og 'den sokratiske impuls' (jf. kunst- og filosofierfaringen særegne status ifølge Gadamer). Min fremgangsmåde i udviklings- og aktionsforskningsprojekter i organisationer er således dels styret dels disse to impulser og dels af en processtruktur bestående af fem momenter, som jeg samlet set kalder for 'undringsværkstedet' eller *wonder labs*.

I disse undringsværksteder og *wonder labs* træner jeg mine aktører og med-undere (dvs. organisationsdeltagerne i aktionsforskningsprojektet) i at se efter de ontologiske impulser i deres egen praksis (med fokus på den indlejrede *viden*) såvel som i deres *praxis-erfaringer* (med

fokus på den indlejrede *visdom*)[99]. Det gør jeg i første omgang ved at jeg beder dem om at lytte til deres begreber og levede erfaringer på en fænomenologisk og *stemt* måde. Ustemte begreber, der ikke har berøring med sagen, får os på afveje og ikke ned til det 'ontologiske chiffer' i erfaringen, som vi før hørte, at Merleau-Ponty pejler ud fra. Begreberne vil således altid længes efter deres ''Fødeegn'', som Søren Kierkegaard så smukt har udtrykt det (Kierkegaard, 1997 [1839], s. 71). De ønsker at finde hjem eller tilbage til det indtryk, det oprindelige fænomen, som de er født af.

At nå til dette før-begrebslige og fænomenologiske niveau er at træde ind i et levet ontologisk og stemt forhold til det pågældende begreb: 'Hvad er det i dette begreb, der berører dig, hvad forundres du ved? Hvad kalder på din opmærksomhed?' Når jeg spørger på denne fænomenologiske måde, spørger jeg efter begrebets (eller den levede erfarings) 'lyriske impuls'. Her er det primære spørgsmål: 'Hvad er det særligt, der griber dig, og taler til dig i disse levede erfaringer, eller i disse begreber vi nu har brugt til at indkredse, hvad der er det essentielle i dette fænomen eller levede erfaring.

Dette *'fænomenologiske moment'* er det første moment ud af fem i *undringsværkstedet*. Det kalder jeg også for 'det fænomenologiske mørkekammer', da vi her søger at fremkalde det forunderlige i den hverdagslige fortælling og erfaring. Når vi i undringsværkstedet er nået til de steder og tidspunkter i den sokratiske dannelsesproces[100], hvor begreberne begynder at åbne sig for deltagerne, og nye mulige betydninger og værdier begynder at pible frem, så spørger jeg til 'den sokratiske impuls'. På det tidspunkt er deltagerne ofte på personligt-eksistentielt plan kommet under indtryk af det fænomen eller livsbegivenhed, som begrebet er et udtryk for. De genkender sig i den givne praksisfortælling og erfaring, og samtidig mærker de, at noget ubestemmeligt unddrager sig. Noget, som angå dem og på ejendommelig vis synes at tale til dem. De har nu kontakt til det forunderlige i den levede erfaring.

Det andet moment i undringsværkstedet kalder jeg for *'det her-*

99 I Erstad & Hansen (2013) skelner jeg mellem kundskabs- og undringsværkstedet, idet man i kundskabsværkstedet netop primært har blik for den praktiske *viden* (det praksis-epistemologiske niveau) og i undringsværkstedet den praktiske *visdom* (det praxis-ontologiske niveau). Disse to værkstedsformer og tilgange er vigtige og lige gyldige og kan også beskrives som en måde at undersøge en given professionspraksis eller organisation ud fra henholdsvis en ontisk eller ontologisk tilgang.

100 For en detaljeret beskrivelse af den sokratiske dannelsesproces i undringsværkstedet, se Hansen (2008, 2014, 2015).

meneutiske moment' (eller det 'filosofiske lønkammer'). Her opmuntres deltagerne til at se med kritiske, nysgerrig og muntert-drillende øjne på de grundantagelser og værdier og menneskesyn, der tavst synes at blive taget for givet i den valgte praksisfortælling og levede erfaring. De lærer på en essayistisk-undrende måde at indgå i en mere tænksom indre dialog med dem selv og senere med gruppedeltagerne om det for dem filosofisk interessante og undringsvækkende i de mange værdier og antagelser, der klarlægges omkring den givne professionspraksis og praksis-fortælling.

Den sokratiske impuls handler således om at komme i et kritisk-dialektisk[101] og muntert-legende og filosofisk undrende forhold til de værdier og antagelser og indtryk, der ligger i den levede erfaring og fortælling, som man i første omgang dvælede fænomenologisk-reflekterende ved. Nu handler det på hermeneutisk og dialektisk vis om at se det almenmenneskelige i den konkrete og personlige fortælling, og at søge den personlige undren, forstået som en autentisk stemt ikke-viden, i det fortalte og i de værdier, man ind til nu tavst har taget for givet.

I det tredje moment (hvad jeg også kalder *'det sokratisk-dialektiske moment'* – eller Katedralen) skal den enkelte deltager møde op med hans eller hendes lille personlige og forunderlige fortælling og lille filosofiske og visdomssøgende undren, som opstod i henholdsvis det fænomenologiske og hermeneutiske rum. Nu handler det om, at komme i dialog med menneskehedens Store Fortællinger og Undringer om det samme valgte erfaringer og undringer, som deltagerne mødte op med. Disse store, bjergtagne og ofte let-forførende fortællinger bliver deltagerne så bedt om også at finde interessante store modfortællinger til. Målet med det at muliggøre også en mere kritisk og sokratisk-dialektiske refleksion ind over disse store fortællinger og Sandheder. Deltagerne vil i dette moment af undringsværkstedet også lære de sokratiske spørgeformer og dyder at kende for at kunne komme ind i mere både kritiske og undrende dialoger omkring disse store tanker og fortællinger (Hansen, 2000, 2015, 2016).

101 Det kan ikke uddybes yderligere her, men sagt kort er grunden til, som jeg ser det, at der er forskel på Eikelands kritiske refleksion og undersøgelsesfællesskab – og så den eksistentielle refleksion og det undringsfællesskab, som jeg taler om og praktisere – at Eikeland tænker filosofisk refleksion og dialektik primært ud fra Hegel-inspireret begrebsdialektik og den Kritisk teori (Frankfurter Skolen). Jeg tænker derimod ud fra Kierkegaards og Gadamers forståelse af den sokratiske dialektik, som en indtryks-dialektik, der skal lede frem til en 'fyldt (ontologisk) tavshed' og ikke-viden (*thaumazein*). (Hansen, 2002, 2012, 2015c).

Målet er, at de på sigt skal forsøge sætter deres egne 'sandheder' og 'undringer' i spil med de store horisonter og idealer og tanker. Dem kan de finde i filosofien, kunsten, myterne, eventyr eller i film, romaner, digter, musik eller billedkunst, der på 'en eller anden måde 'siger dem noget' i forhold til de valgte temaer og undringer. Det er i dette tredje moment, at deltagerne kan opleve reelle undringsfællesskaber, som f.eks. deltagerne fra aktionsforskningsprojektet på Anker Fjord Hospice beretter om (se Hansen, 2016, s. 241-292).

Det er ikke en let øvelse at finde ud 'i det åbne'. Ofte vil deltagerne snuble undervejs og blive mere optaget af at udveksle meninger, give forklaringer eller problemløse nogle forhold, som fortælleren i starten har taget udgangspunkt i. Derfor taler jeg også om at træne deltagernes *'negative kapacitet'*. Det kan forstås filosofisk som en yderligere opøvelse og forfinelse i sokratisk dialektik, hvor man bestandig søger ud mod det åbne og ukendte gennem *negerende* tilgange, der er stemt af, hvad begreberne og argumenterne ikke får fat i.

Begrebet 'negative capacity' er som tidligere nævnt hentet fra den engelske digter John Keats (Keats, 2002 [1817]). Keats opfandt begrebet til at beskrive kunstnerens modtagelighed over for verden og dets naturlige forunderlighed, og til at modsætte sig dem, der forsøgte at formulere teorier og kategoriserende vidensformer. Med begrebet ønskede han også at beskrive verden og mennesket som uendelig dybt og gådefuldt. I et brev til hans brødre George og Thomas Keats fra 21. December 1817 skriver han f.eks., at det, der udmærker de store værker i menneskets historie, som f.eks. Shakespeares værker, er, når forfatteren ejer 'negative capacity' og det er:

> *når et menneske er i stand til at være i det ukendte og usikre, det gådefulde, tvivl og uden på irriterende vis hele tiden at ville række ud efter facts og fornuftsargumenter.* (Keats, 1899, s. 277, min oversættelse)

Keats anklagede hans samtids poeter som Coleridge og Wordsworth for ikke at kunne stå længe nok i denne usikkerhed og i det åbne, og for i det hele taget ikke at prise livet som sådan i dets uforklarlighed og grundlæggende gådefuldhed, men i stedet for at slå ind på veje, hvor de mente sig sikre og havde 'styr på tingene' videns- og håndværksmæssigt set. Denne negative kapacitet knytter jeg i undringsværkstedet til det fjerde moment. Det er 'det *eksistentielle og æstetiske moment*' (også

beskrevet som 'Hjertekammeret'). Det er stedet, hvor den mere eksistentielle, æstetiske eller spirituelle kapacitet er for at fornemme det, vi ikke kan se og som unddrager vores klare metoder og forsøg på at begribe og gøre beregneligt, men som vi ikke desto mindre aner som en 'kalden' eller 'det muliges kommen', dvs. som det, der endnu ikke er men er på vej til at blive.

Endelig er det femte moment beskrevet som *'det phronesiske moment'* (eller Gerningsstedet). Her handler det for deltagerne om at pejle sig ind på den praktiske visdom i deres egen professions-*praxis* og liv som sådan. Her kan en række spørgsmål stilles: 'Hvad kan de berørte temaer og undringer kaste af nyt et lys på gældende praksisser og mindsets? Hvorledes vil vi som gruppe ændre på vores arbejdsgange, således at man i højere grad kommer i dialog og resonans med de underfulde og meningsgivende kilder i den konkrete hverdag? Hvilke ny forståelse af organisationens værdisæt eller syn på ledelse kan de gjorte refleksioner i undringsværkstedet føre til? Hvad vil en dåd, en stor (selvforglemmende) *gerning* (på græsk: *ergon*), sige i vores arbejde og organisation? Har, og i så fald hvordan og på hvilken måde, de forstærkede livserfaringer via det fænomenologiske blik og de nye åbninger via det kritiske, hermeneutiske, legende-dialektiske og undrende blik eller øre – skabt en ny værdi- og meningshorisont at tænke egen professionspraksis fra? Hvorledes kan vi på denne nye baggrund i fremtiden lære at leve med større visdom?'

Hvad der er slående, som også de to aktionsforskningsprojekter viste (Hansen, 2014; 2016), er, at der som en ekstra gevinst af en sådan sokratisk dannelsesproces, også ofte vokser en ny sokratisk samtalekultur i deltagergruppen efter længerevarende undringsværksteder. Denne ekstra bonus er kendetegnet ved et særlig form for *filosofisk-dialogisk nærvær*. I den form for nærvær er man ikke så optaget af de psykologiske og sociokulturelle forhold og relationer, som naturligvis også altid er på spil. I stedet for er man optaget, eller grebet, af et nærvær over for sagen fænomenologisk og ontologisk forstået.

Der er således stor forskel på, om man er *relations*- og *proces*-orienteret (på et subjektivt og intersubjektivt og kritisk-sociologisk eller socio-materielt niveau) og så at være *under*- og *sags*-orienteret. Netop ved at være rettet mod 'det underfulde', og det, som fænomenet selv (sagen selv) siger, vil man kunne opleve det, som Eikeland smukt beskrev i et tidligere afsnit som en 'shinning through'(se også Dreyfus & Kelly, 2011). Det er denne form for ontologisk nærvær i dialogen, som

også Buber (1997 [1923]) og Levinas (1999) har øje for. Det er, vil Levinas sige, egentlig først i den slags genuint åbne og sårbare øjeblikke, at den etiske ansvarlighed bliver til. Det sker, vil hab hævde, ikke primært gennem en empatisk-psykologisk indlevelse i den Anden eller via kritisk-refleksive dialoger (i Eikelands forstand). Det sker derimod gennem et engageret eksistentielt *møde* og reel undrings*dialog* med den Anden omkring den sag, de begge er optaget af eller 'taget op af', Som Levinas skriver:

> *i samtalen udsætter jeg mig for den Andens spørgsmål og for svarets påtrængende nødvendighed – nu'ets yderste spids – der kalder mig til ansvar.* (Levinas, 1996, s. 175-176).

Her bør man med Buber – og Gabriel Marcel (1950) kunne også tilføjes her – lige bemærke, at en sådan samtale og et sådant 'onto-dialogisk nærvær' ikke kun er gældende i mellemmenne-skelige ansigt-til-ansigt-møder. Et sådan Jeg-Du-møde kan også ske i mødet med et fænomen, eller rettere i mødet med fænomenets Du, da fænomenet jo i første omgang kun viser sig igennem dets gestaltede former. Den sokratiske og fænomenologiske aktions- og organisationsforsker vil derimod søge dialoger og åbninger, hvor fænomenet i sig selv (sagen selv) som fænomenets Du på mest mulige måder kan komme til orde.

Den lærende *og* undrende organisation – en afrunding

I dette kapitel har vi set på tre forskellige former for 'organizational visdom': det pragmatiske visdomsbegreb, det aristoteliske visdomsbegreb og det sokratiske visdomsbegreb. Det første visdomsbegreb finder vi i Kessler & Bailey (2007) beskrevet som ''a Managerial Concept of Wisdom''. Denne pragmatisk-funktionelle forståelse af visdom knyttes ofte også til en praksisviden, forstået som knowledge-in-action', 'situative learning' og 'reflection-in-action, jf. Agyris, Schön, Lave & Wenger). Mange fra de systemisk-tænkende række af konsulenter og teoretikere vil knytte Peter Senge's ideal om *Den Lærerende Organisation* til denne form for visdom.

Eikelands *praxis- og visdoms*-begreb placerer sig et andet sted. Begreberne kan ses som en kritisk reaktion på og modsvar til det praksis- og visdoms begreb, der forstås og tænkes ud fra en moderne *aprio-*

ri-epistemologisk teori- og praksis-tradition (Flyvbjerg, 1991; Toulmin & Gustavsen, 1996; Toulmin, 2001). Eikeland er tilhænger af en *praxis-epistemologisk* tilgang, som umiddelbart kunne ligne den pragmatiske og socialkonstruktivistiske tænkning og *praksis-epistemologiske* tilgang, som fx Donald Schön og Lave & Wenger repræsenterer i moderne praksis- og organisationsteori. Men Eikelands teoretiske grundlag er dog i modsætning til Schön og Lave & Wenger aristotelisk og filosofisk. Via Eikelands *praxis*- og *theoria*-begreb får han indskudt en nuancering og kvalificering af det praksis- og teori-apparat, som Schön og Lave & Wenger benytter sig af. Hvor Schöns og Lave & Wengers tænkning i sidste instans fremstår (via deres pragmatiske og socialkonstruktivistiske teorigrundlag) som en meget funktionel, konstruktivistisk og problemløsningsorienteret tilgang til praksis og læring og 'refleksion-i-praksis' (hvad jeg indledningsvist beskrev som *'det pragmatiske visdomsbegreb'*), giver Eikeland mulighed for et andet visdomsbegreb af mere dydsetisk karakter[102]. Han får – uden han dog selv beskriver det på denne måde – vist, hvorfor det giver mening at tænke ud fra henholdsvis en praksis-epistemologisk og *praxis*-epistemologisk tilgang.

I Eikelands optik bliver visdom bundet til praxis, og særlig til de normer, værdier og dyder der ligger kulturelt og samfundsmæssigt forandret i den pågældende kultur og samfund (i *polis*). Disse kulturelle og samfundsskabte værdier og normer (''common good'') og givne kulturelle mønstre (den kulturelle grammatik) i en given professionspraksis skaber da ifølge Eikeland tilsammen den forståelses- og bedømmelsesbaggrund, som professionsudøveren i praksis og i det konkrete øjeblik trækker på. *Den aristoteliske visdom* forstået som *phronesis* bliver derfor i sidste instans grundet i en samfunds- og kulturskabt virkelighedsforståelse. Dette underbygges endvidere af Eikelands *praxis*-, dialog- og refleksions-begreb, der også er stærkt influeret af den kritiske og marxistiske teori og forståelse og brug af *praxis*-begrebet hos Marx og Frankfurterskolen syn på kritisk refleksion (se Eikeland, 2008, s. 479-492).

Jeg viste dernæst, at med Gadamer, Buber og den eksistentielle fænomenologi (her særlig Merleau-Ponty) kan der tegnes en anden forståelse af *praxis*-, dialog-, refleksions- og visdomsbegrebet. Det *sokratiske*

102 Det er bemærkelsesværdig og egentlig ejendommeligt, at Eikeland kun meget perifært forholder sin aristoteliske praksis- og aktionsforskningsforståelse til Schön og Lave & Wenger med korte henvisninger. For her kunne han komme ind med en væsentlig kritik. Det skyldes formodentligt hans sympati for deres opgør med og vigtige indsats imod den apriori-epistemologiske tilgang til praksis-teori-forholdet.

visdomsbegreb er et negerende visdomsbegreb. Idet det gennem først den kritiske refleksion over ontiske forhold og begreber, baner sig vej mod en mere eksistentiel og ontologisk refleksions- og dialogform. Via den lyriske og sokratiske impuls, via visse fænomenologiske og hermeneutiske og dialektiske refleksions- og dialog-øvelser i de såkaldte 'undringsværksteder' så vi, hvordan en sådan 'sokratisk visdom' på indirekte og negerende vis kan (på andre måder end f.eks. de naturalistiske, pragmatiske, eksistentialistiske, kritisk-emancipatoriske og socialkonstruk-tivistiske tilgange) pege mod en uudsigelig og ontologisk dimension (det underfulde) i det ontiske og udsigelige.

Keats begreb om 'negative capacity' blev her brugt til at beskrive den tålmodighed, tiltro og den åbenhed og modtagelighed, som den tænkende må have, når disse igen og igen gennem undrings-baserede dialoger og refleksioner lander 'i det åbne' og i en lytten efter 'øjeblikkets kalden'. Her bindes *phronesis*-begrebet ikke kun til en bagvedliggende 'kulturel grammatik' (*polis*), men til en eksistentiel og livsfilosofisk baggrundsforståelse (*kosmos*), der er resonansbunden for det gode valg og dømmekraft i det konkrete øjeblik. Med Gadamer (1986, 2004) kan man argumentere for, at både Aristoteles *og* Platon havde en sådan metafysisk og ontologisk baggrundsforståelse for *phronesis*-begrebet. Derfor giver det i min optik kun mening at skelne skarpt mellem en aristotelisk og sokratisk visdom, hvis man – som mange gør (fx Flyvbjerg, Shotter og Eikeland) – udelukkende knytter *phronesis*-begrebet til *polis*, til det samfunds- og kulturskabte. Men *phronesis*-begrebet har også en eksistentiel-fænomenologisk og ontologisk baggrund og klangbund. Det er en ekstra dimension, som Gadamer og den eksistentielle filosofi og fænomenologi tilbyder os også at tænke med. En sådan ontologisk og sokratisk-dialektisk forståelse af visdom ligger altså op til en særlig undrende og åben og ikke-vidende tilgang, der kan fremme en anden sensitivitet for det eksistentielle og underfulde i den organisatoriske virkelighed og arbejdsliv end fx den pragmatiske, systemiske, socialkonstruktivistiske og kompleksitetsteoretiske tænkning tilbyder.

Dermed fremmes der en 'organizational wisdom', som ifølge Chia og Holt (2007) bygger på en 'learned ignorance'(lærd uvidenhed, *docta ignorantia*), der igen udspringer af en grundlæggende undren og mysterium-orienteret tilgang til verden og vi mennesker. Eller som organisationsteoretikerne Danielle Zandee og David Cooperrider (2008, s. 193) skriver med henvisning til Gabriel Marcels distinktion mellem *problem* og mysterium (Marcel, 1950), så vil der da opstå en vigtig balance i en

organisation mellem at forstå ''organizing as a problem to be solved'' eller ''organizing as a miracle, or mystery, to be embraced''.

Det er en sådan balance og eksplicit fremhævning af det mysterium-orienterede og underfulde midt i den pragmatiske, målrettede, samfundskritiske og problemløsnings-orienterede organisationstænkning, som jeg savner i dag. Den undringsfænomenologiske og sokratiske tilgang og visdom er i mine øjne et meget vigtig supplement og kritisk korrektiv til de herskende typisk systemiske, konstruktivistiske eller evolutions-naturalistiske og pragmatiske praksis- og organisationsforståelser. Via mine tre sokratiske og fænomenologisk-orienterede aktionsforskningsprojekter (Hansen, 2014, 2016, 2017) har jeg set og fundet belæg for, at denne undringsbaserede og eksistentielle fænomenologi 'kan noget' og kan noget andet end de ovenfor nævnte tilgange. Opstår sådan en balance og 'forundringskraft' og 'forundringsparathed' i en organisation, så ser man også nye former for kreativitet, samtaler og erfaringer af meningsfuldhed (jf. Verganti & Öberg, 2013).

En mulig konsekvens heraf er, at man begynder at skelne mellem 'organisatorisk *læring*' og 'organisatorisk *dannelse*' også ud fra en eksistens- og livsfilosofisk position. Førstnævnte læringsbegreb vil da primært blive knyttet til det ontiske og samfundsskabte niveau, som vi mennesker kan magte og mestre. Sidstnævnte dannelsesbegreb derimod har (som Gadamers dannelses- og taktfuldshed-begreb er et godt udtryk for[103]) med den særlige form for eksistentiel refleksion og fænomenologisk sensitivitet over for *de etiske grunderfaringer*, som vi mennesker netop *ikke* selv har skabt og kan skabe og bemestre, men som vi i stedet for må møde som et grundlæggende mysterium. Et mysterium, som vi mennesker kan blive vise af at besinde os på og være taknemmelige for.

Jeg har med 'undringsværkstedet' givet et enkelt og konkret eksempel på, hvordan man kan arbejde i praksis med organisatorisk dannelse ud fra en sådan eksistentiel og undrings-orienteret måde. Hvordan denne tilgang er blevet brugt i organisatoriske sammenhænge vil man kunne se udfoldet andet sted (Hansen, 2014, 2016, 2017). Naturligvis kan andre tilgange også fremkalde en sådan mere forundringsparathed og fænomenologisk sans for det etiske og eksistentielle, der kalder, midt i det organisatoriske liv. Tag som eksempel legen og den lege-baserede organisationsforståelse. En sådan er udviklet af legeforskeren Ann Charlotte Thorsted baseret på hendes aktionsforskningsprojekt i LEGO (Thorsted, 2013).

103 Se min beskrivelse af det eksistentielle dannelsesbegreb hos Gadamer (Hansen, 2013).

Hvad er så den endelige konklusion på dette forsøg på at give plads til et andet syn på etik og organisatorisk læring end de systemiske, pragmatiske, ideologikritiske og kompleksitetsteoretiske tilgange? Et første svar kunne være, hvis man tænker etik og organisatorisk læring ud fra den præsenterede praxis-ontologiske og eksistens- og undringsfænomenologiske tilgang, så behøver man ikke at sætte det op som en bevægelse fra *Den Lærende Organisation* og til *Den Undrende Organisation.* I stedet for bør en balance mellem det ontiske og ontologiske tilstræbes, så man taler for *Den Lærerende* og *Undrende Organisation*. Mit andet og afsluttende svar vil være, at hvor Søren Willert, som skrevet i indledningen, har et håb om at kunne lære hans studerende, coaches og organisations-konsulenter at arbejde ud fra en 'professionel tilregnelighed', så vil jeg med denne filosofiske og praxis-ontologiske undrings-tilgang tale for vigtigheden af også at kunne tænke og handle ud fra en *'filosofisk utilregnelighed'*. For etik i den mere eksistentielle og værensmæssige betydning kræver, som jeg nu har vist, en erfaring af verdens og livets grundlæggende gådefuldhed og utilregnelighed. Vi må lære at kunne stå i det åbne – improviserende i denne filosofiske utilregnelighed – for at gøre os håb om, at vi kan komme i dialog med det Levinas og Marcel – inspireret af Martin Buber (1997 [1923]) – kalder for transcendens-erfaringens eller værens Du.

Litteratur

Arendt, H. (2005 [1958]). *Menneskets vilkår*. Kbh.: Gyldendal.

Argyris, C & D.A. Schön (1974). *Theory in practice: In creasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.

Aristoteles (2008). *Poetikken*. Frederiksberg: Det lille Forlag.

Arthos, J. (2013). *Gadamer's Poetics: A Critique of Modern Aesthetics*. London: Bloomsbury Academic.

Bean, G. (1997). *Waking to Wonder. Wittgenstein's Existential Investigations*. Albany, NY: State University of New York Press.

Buber, M. (1997 [1923]). *Jeg og Du*. Kbh.: Hans Reitzels forlag.

Cahaill, K. (2011). *The Fate of Wonder: Wittgenstein's Critique of Metaphysics and Modernity*. New York: Columbia University Press

Carlsen, A. & Sandelands, L. (2015). "First Passion: Wonder in organizational inquiry." *Management Learning*, Vol. 46, No. 4: pp. 373-390.

Case, P., R. French & P. Simpson (2012). "From theoria to theory: Leadership without contemplation." *Organization*, Vol. 19, No. 3, pp. 345-361.

Chia, R. & Holt, R. (2007). "Wisdom as Learned Ignorance: Integrating East-West Perspctives". In: Kessler, E. & Bailey, J. (eds.)(2007). *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. London: SAGE Publications, pp. 505-526.

Chrétien, J.-L. (2004). *The Call and the Response*. New York: Fordham University Press.

Coghlan, D. (2013). "What Will I Do? Toward an Existential Ethics for First Person Action Research Practice". *International Journal of Action Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 333-352.

Coghlan, D. (2014). "Insider Action Research". In: D. Coghlan & M. Brydon-Miller (eds.), *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (pp. 443-445). London: SAGE Publishers.

Davey, N. (2006). Art and theoria. In: K. Macleod & L. Holdridge (eds.), *Thinking Through Art: Reflection ob art as research*. London: Routledge, pp. 20-39.

Davey, N. (2011). 'Hermeneutics, Art, and Transcendence'. In: Wiercinski, A. (ed.)(2011). *Gadamer's Hermeneutics and the Art of Conversation*. Münster: LIT Verlag, s. 371-382.

Dreyfus, H. & S. D. Kelly (2011). *All Things Shining*. New York: Free Press.

Eikeland, O. (2006). "Phronesis, Aristotle, and Action Research". *International Journal of Action Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 5-53.

Eikeland, O. (2007). "From epistemology to gnoseology – understanding the knowledge claims of action research". *Mangament Research News*, Vol. 30, No. 5, pp. 344-358.

Eikeland, O. (2008). *The Ways of Aristotle: Aristotelian phronesis, aristotelian philosophy of dialogue, and action resesarch.* Bern: Peter Lang Publishers.

Eikeland, O. (2012). "Action Research – Applied Research, Intervention Research, Collaborative Research, Practitioner Research, or Praxis Research". *International Journal of Action Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 9-44.

Fink, E. (1981). The problem of the phenomenology of Edmund Husserl. In: *Apriori and World. European comtribution to Husserlian Phenomenology*. The Hauge: Martinus Nijhoff Publishers.

Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt – det konkretes videnskab*. Kbh.: Akademisk forlag.

Gadamer, H-G. (1986). *The Idea of the Good in Platonic-Aristotelian Philosophy*. New Haven: Yale University Press.

Gadamer, H.-G. (2004 [1960]). *Sandhed og metode*. Århus: Systime Academic.

Gadamer, H.-G. (2000). *Teoriens lovprisning*. Århus: Systime Academic.

Gadamer, H.-G- (2007). *The Gadamer Reader: A Bouquet of the Later Writings*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press.

Glebe-Møller, J. (1969). *Wittgenstein og religionen*. Kbh.: Gads forlag.

Goleman, D. & P. Senge (2015). *Triple focus. En ny tilgang til uddannelse*. Frederikshavn: Forlaget Dafalo.

Hansen, F.T. (2008). *At stå i det åbne. Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. Kbh.: Hans Reitzels forlag.

Hansen, F.T. (2013). Dannelse forstået som taktfuldhed over for 'det samde og det gådefulde' i tilværelsen. In: M. Pahuus, *Dannelse i en læringstid*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, s. 103-149.

Hansen, F.T. (2014). *Kan man undre sig uden ord? Design- og universitetspædagogik på kreative videregående uddannelser*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Hansen, F.T. (2015a). The Call and Practices of Wonder. How to evoke a Socratic Community of Wonder in Professional Settings. In: M. Noah Weiss (ed.), *The Socratic Handbook*. Zürich: LIT Verlag.

Hansen, F.T. (2015b). 'Om Wittgenstein som humorist og eksistentiel fænomenolog. Med stadig hensyn til Søren Kierkegaard.' In: M. Pahuus, J. Rendtorff og P. Søltoft (red.), *Kierkegaard som eksistentiel fænomenolog*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Hansen, F.T. (2015c). The Call and Practices of Wonder. How to evoke a Socratic Community of Wonder in Professional Settings. In: M. Noah Weiss (ed.), *The Socratic Handbook*. Zürich: LIT Verlag

Hansen, F.T. (2016). *At undres ved livets afslutning: Om brug af filosofiske samtaler i palliativt arbejde*. Kbh.: Akademisk Forlag.

Hansen, F.T. (2017 – forthcoming). *Den Undrende Organisation: Undrings- og visdoms-dreven innovation i offentlige organisationer*. Kbh.: Akademisk Forlag (forventes udgivet forår 2017).

Haslebo, G. & Haslebo, M.L. (2007). *Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Kbh.: Dansk Psykologiske Forlag.

Heidegger, M. (1994 [1937-38]). *Basic Question of Philosophy*. Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.

Heidegger, M. (2012 [1952]). *Hvad vil tænkning sige?* Aarhus: Forlaget Klim.

Heimann Hansen, B. (2005). *Kompetenceudvikling I sygeplejeuddannelsen*. (ph.d.-afhandling). Emdrup: Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag.

Heron, & Reason, P. (2001). *Handbook of Action Research*. (Introduction, p. 1-14). London: SAGE Publications.
Jørgensen, D. (2014). *Den skønne tænkning: Veje til erfaringsmetafysik*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
Keats, J. (2002 [1817]). Letters to G. And T. Keats, 21. December, 1817. In: Scott, G. (ed.), *Selected Letters of John Keats*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p. 59-64.
Kessler, E. & Bailey, J. (eds.)(2007). *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. London: SAGE Publications.
Kirkeby, O. (2001). *Organisationsfilosofi: en studie i liminalitet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
Kirkeby, O. (2004). *Det nye lederskab*. Kbh.: Børsens forlag.
Kirkeby, O. (2008). 'Olav Eikeland (2008). Book Review.' *International Journal of Action Research*, Vol. 5, No. 1, s.144-151.
Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
Levinas, E. (1996). *Etik og uendelighed*. Kbh.: Hans Reizels forlag.
Levinas, E. (1993 [1987]). *Outside the Subject*. Stanford: Stanford University Press.
Levinas, E. (1999). *Alterity & transcendence*. New York: Columbia University Press.
Løgstrup, K.E. (1957). *Den etiske fordring*. Kbh.: Gyldendal.
Løgstrup, K.E. (1995). *Kunst og erkendelse: Kunstfilosofiske betragtninger*. Kbh.: Gyldendal.
Marcel, G. (1950). *The Mystery of Being, I & II.* London: The Harvill Press.
Marion, J.-L.(2002). *Being Given: Toward a Phenomenology of Givenness*. Stanford: Stanford University Press.
Merleau-Ponty, M. (1964a). *Signs*. Evanston, Ill.: Northwestern University Press.
Merleau-Ponty, M. (1968). *The Visible and the Invisible*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press.
Merleau-Ponty, M. (2000 [1964b]). *Øyet og ånden*. Oslo: Pax Forlag A/S.
Nonaka et al. (2014). "Wisdom, management and organization." *Management Learning*, Vol. 45, No. 4, pp: 365-376.
Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature.* New Jersey: Princeton University Press.
Rubenstein, M.-J. (2011). *Strange Wonder. The closure of metaphysics and the opening of awe*. New York: Columbia University Press.

Schanz, H.-J. (1990). *Forandring og balance: refleksioner over metafysik og modernitet*. Aarhus: Forlaget Modtryk.

Schanz, H.-J. (1999). *Selvfølgeligheder. Aspekter ved modernitet og metafysik.* Aarhus: Forlaget Modtryk.

Scharmer, C.O. (2008). *Teori U: Lederskab der åbner fremtiden*. Hinnerup: Forlaget Ankerhus.

Schneider, K. (2014). Enchanted Agnosticism, Awe, and Existential-Integrative Therapy. *Spirituality in Clinical Psychology*, Vol. 1, No. 1, pp. 71-73.

Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, Inc.

Senge, P. (1999 [1990]). *Den femte disciplin. Den lærerende organisations teori og praksis*. Aarhus: Forlaget Klim.

Senge, P, C.O. Scharmer, J. Jaworsky & B.S. Flowers (2007 [2004]). *Skabende nærvær: Om nutidsforståelse og fremtidsvisioner*. Aarhus: Forlaget Klim.

Shotter, J. (2015). *Bevægelige verdener*. Kbh.: Forlaget Mindspace.

Srivastava, S. & Cooperrider, D. (eds.)(1998). *Organizational wisdom and executive courage*. San Franscisco: New Lexington Press.

Thorsted, A.C. (2013). *Den legende organisation. Når livet leger med os.* Kbh.: L&R Business.

Toulmin, S. & Gustavsen, B. (eds.). (1996). *Beyond Theory: Changing organizations through participation.* Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Toulmin, S. (2001). *Return to Reason*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Vasalou, S. (ed.)(2012). *Practices of Wonder: Cross-disciplinary perspectives*. Eugene, Oregon: Pickwick Publications.

Verganti, R. & Öberg, Å (2013). Interpreting and envisioning: A hermeneutic framework to look at radical innovation of meanings. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, pp. 86-95.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practices: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wittgenstein, L. (1999 [1953]). *Filosofiske Undersøgelser*. Viborg: Munksgaard – Rosinante.

Wittgenstein, L. (1991). *Kultur og værdi: Spredte bemærkninger*. Aarhus: Forlaget Modtryk.

Wittgenstein, L. (2001). *Forelæsninger og samtaler*. Aarhus: Forlaget Philosophia.

CENTRALE TEMAER

Kristian Høyer Toft

ETISK BLINDHED I ORGANISATIONER – om virksomheders samfundsansvar

Indledning

Virksomheder ønsker i dag at være eller at fremstå som grønne organisationer, hvor produktionen sker i respekt for miljøet. Særligt har klimaforandringerne bevirket, at bæredygtighed er blevet et krav som omgivelserne stiller til virksomheder. Organisationer, her private virksomheder, befinder sig dermed ofte i en omstillingsproces væk fra fossilafhængighed hen imod brug af vedvarende energikilder. En del virksomheder er blevet afsløret i *greenwashing*, hvor det viser sig at det grønne brand dækker over en reel belastning af miljøet. Den slags hykleri er ganske skadelig, ikke bare for den enkelte organisation som gør sig skyldig i *greenwashing*, men også for hele brancher. Endvidere undergraver det tilliden til at private virksomheder, og for så vidt også offentlige organisationer, overhovedet kan gøre noget godt for miljøet. I mange sager om *greenwashing* viser det sig, at den involverede virksomhed ikke bevidst havde handlet uetisk. Man havde troet, at man handlede etisk rigtigt eller at der ikke var særlige etiske hensyn at tage. Forklaringen kan være mangel på viden om hvad det kræver at agere miljørigtigt eller det kan være en herskende kultur i branchen og samfundet, der fremmer uholdbare eller uvidenskabelige opfattelser af bæ-

redygtighed og dermed påvirker organisationens beslutninger. Men, det kan også være en del af organisationen, der handler uden forbindelse til det værdigrundlag, der ellers kendetegner organisationen – en slags intern inkonsistens eller organisatorisk afkobling. Der kan med andre ord være tale om 'etisk blindhed' når en virksomhed eller offentlig organisation gør sig skyldig i *greenwashing*. Man er i organisationen blevet blind over for de etiske hensyn, som gør sig gældende og undlader dermed at handle etisk rigtigt.

I dette kapitel præsenteres og diskuteres teorien om 'etisk blindhed' med henblik på bæredygtighed i organisationer, eller det som kan kaldes 'virksomhedens grønne medborgerskab'. Der rejser sig et særligt spørgsmål om, hvad der kan kræves af en virksomhed for at være bæredygtig. Er det fx tilstrækkeligt, at undgå miljøbelastninger, eller kræver det også, at man aktivt søger at forbedre miljøet, fx ved at man modvirker klimaforandringer? Ligeledes er det uklart om hensynet til miljøet er det eneste man kan kræve af en bæredygtig organisation – er hensyn til mennesker (medarbejdere, kunder, naboer mv.) og den økonomiske levedygtighed (bundlinjen) også en del af bæredygtighed?

Begreber som den tredobbelte bundlinje (Elkington 1994) udtrykker et flerdimensionelt bæredygtighedsbegreb, og det er efterhånden gængs praksis at se bæredygtighed som inkluderende sociale hensyn. En måde at begrebsliggøre det brede bæredygtighedsbegreb på, er ideen om 'virksomhedens grønne medborgerskab', hvor virksomheden eller organisationen ses som borger på linje med andre borgere i samfundet. Som borger har man visse rettigheder, men i et republikansk perspektiv også nogle pligter. Det kan fx være en pligt at handle miljømæssigt rigtigt, også selvom andre borgere og staten svigter. Når virksomheder gør mere end loven tilsiger og går foran i branchen som grønne 'frontløbere' kan det ses som et eksempel på, at man handler som en god borger ville gøre. Samtidig kan det i et mere kritisk og måske realistisk perspektiv selvfølgelig også opfattes som en snedig måde, at sikre sig et godt omdømme alene af hensyn til den økonomiske bundlinje. Begge perspektiver kan samvirke, men en vigtig pointe er her, at kravene til det grønne medborgerskab også altid stilles eksternt af andre end virksomheden selv. Det kan være civilsamfundet, NGOere, medierne, kunderne, staten og for så vidt også af miljøet selv (formidlet gennem forskere og aktivister), altså alle typer af interessenter (*stakeholdere*) virksomheden måtte have.

De etiske krav som det grønne medborgerskab rummer stilles der-

for i en løbende proces, ideelt set det som Habermas kalder *deliberativt demokrati*, hvor virksomheden indgår i dialog med sine stakeholdere (Scherer & Palazzo 2007). I en sådan proces sker der en forhandling om hvilke etiske krav og forventninger man kan stille til virksomheder omkring bæredygtighed. Virksomheden som medborger er dermed en aktør, der frivilligt indgår i demokratiske forhandlinger og beslutningsprocesser, og netop ikke kun som lobbyist, men også som en aktør, der anerkender demokratiske spilleregler som transparens, inklusion, og basale rettigheder (se Rendtorff 2015).

Det vil være dette kapitels påstand, at virksomheders forsøg på at blive mere bæredygtige er i risiko for, at lide under etisk blindhed. Dette skyldes overvejende, at virksomheden befinder sig i en paradoksal situation, hvor det på den ene side anerkendes, at virksomheden har et etisk og moralsk ansvar, men på den anden side, understreges det af førende aktører i erhvervslivet og i staten, at virksomhedens samfundsansvar forudsætter forenelighed med den økonomiske bundlinje. Virksomheden og dens medarbejdere befinder sig dermed i et spændingsforhold mellem etiske hensyn og hensynet til profit – og særligt der, hvor de to hensyn er uforenelige. Etisk blindhed bliver et problem, når man i virksomheden tror, at man forener etik og økonomi, men i virkeligheden har fortrængt de etiske hensyn.

Kapitlet begynder med at give en introduktion til teorien om 'etisk blindhed' (Palazzo et al. 2012), herunder den relaterede teori om 'funktionel dumhed' fremført af Alvesson og Spicer (2016). Dernæst diskuteres hvordan man kan sikre organisatorisk læring ved at modvirke etisk blindhed gennem fremme af åbenhed, dialog og pluralisme i organisationen, herunder brugen af en 'whistle-blower-ordning'. Endelig, i sidste del af kapitlet konkretiseres diskussionen med virksomhedens samfundsansvar som eksempel, og der rundes af med en perspektivering af etisk blindhed i forhold til det personlige moralske ansvar.

Teorien om etisk blindhed i organisationer

I artiklen *Ethical Blindness* (2012) definerer forfatterne Guido Palazzo, Franciska Krings og Ulrich Hoffrage fænomenet 'etisk blindhed':

> *Mennesker kan opføre sig uetisk uden at være sig det bevidste – de kan endda tro, at de gør det rigtige. Det er først senere, at de indser den uetiske dimension ved deres beslutning. Vi kalder denne tilstand etisk*

> *blindhed: beslutningstagerens midlertidige manglende evne til at se, hvad der er på spil etisk set. (324).*

Der er således ikke tale om en kronisk tilstand, hvor en person konstant mangler evnen til at handle etisk eller træffe etiske beslutninger. Det er netop en midlertidig tilstand, hvor ellers almindelige moralsk kompetente personer fejler ved at handle imod deres egne etiske overbevisninger. Aristoteles beskriver eksempler på den individuelle viljes svaghed, *akrasia*, som årsag til manglende moralsk handlekraft, men det er snarere den organisatoriske kontekst for etisk blindhed, som forfatterne interesserer sig for. Hvilke organisatoriske situationer og forudsætninger kan forårsage at medarbejdere og ledere i organisationen i perioder mister det moralske kompas? Teorien om etisk blindhed bliver i det lys til en mere empirisk orienteret teori om moralens organisatoriske forudsætninger end en egentlig moralfilosofi eller etik, her forstået som synonyme betegnelser. Desuden forudsætter teorien om etisk blindhed ikke et bestemt teoretisk syn på etik – her forudsættes alene en mere hverdagsagtig forståelse af etik, som det almene hensyn til menneskers velfærd, interesser og autonomi.

Teorien om etisk blindhed udfoldes på tre niveauer: den individuelle moralske opmærksomhed eller erfaring, den organisatoriske beslutningsproces og de samfundsmæssige ideologier og værdisystemer (Palazzo et al. 2012, 324). Etisk blindhed forklares ved, at den individuelle moralske opmærksomhed påvirkes af konteksten i organisation og samfund.

På det individuelle niveau beskrives således den personlige moralske erfaring som en *sensemaking* proces med udgangspunkt i social-konstruktivismen, inspireret af Karl Weick's teori. Den individuelle erfaring af hvad der gælder som moralsk rigtigt og forkert opstår over tid i et samspil mellem erfaring, *framing* og *kontekstuelt pres* fra omgivelserne. Begrebet framing, der er hentet fra psykologien, særligt 'cognitive science', illustrerer at den moralske erfaring og dømmekraft altid vil være betinget af nogle sproglige og forestillingsmæssige faktorer. Hos Karl Weick fungerer 'frames' som hjælpemiddel til at reducere virkelighedens kompleksitet, og de opstår med baggrund i den herskende samfundsideologi, medarbejdernes organisation samt deres uddannelsesmæssige baggrund (ibid. 326).

Ligesom den almindelige erfaring af genstande i verden er betinget af erkendelsesmæssige (epistemiske) begrænsninger i vores sprog, begreber og forestillinger om verden (fx med udgangspunkt i naturvi-

denskaben), så er den moralske erfaring af rigtigt og forkert betinget af tilsvarende faktorer i vores sociale kulturhistorie, moralske sprog og forestillingsevne. Pointen er her, at 'framing' både udgør en forudsætning for overhovedet at kunne have moralske erfaringer og dømmekraft, og samtidig også sætter en begrænsning på dømmekraftens evne til at 'se ud over' vores moralske værdier. Man kan dermed være offer for en *rigid framing* (ibid.), hvis man er låst fast i en meget ensidig og begrænsende evne til at se den moralske situations reelle dilemmaer og nuancer. I det tilfælde at man lider under en rigid og ensidig 'framing' kan dette forstærkes af omgivelsernes sociale pres (kontekstuelt pres).

Etisk blindhed er dermed både et grundlæggende træk ved al moralsk erfaring og dømmekraft og samtidig er det en moralsk set uheldig mangel, som vi bør søge at neutralisere. Det vil sige, at selve den *epistemiske* begrænsning, man som menneske har, idet man er underlagt nogle kognitive begrænsninger – nogle blinde pletter i det moralske synsfelt – er et alment menneskeligt vilkår. Vi er ikke alvidende, heller ikke i moralsk henseende.

Etisk blindhed er som nævnt ikke en kronisk tilstand, ifølge forfatterne til teorien, men netop en tilstand der opstår i en periode for derefter at ophæves, sådan at personen genvinder sit moralske syn. Der findes adskillige klassiske eksempler på etisk blindhed i litteraturen. Zimbardo's *Stanford Prison Experiments* hvor fangevogterne i et rollespil over tid udviklede kynisme over for de indsatte til trods for deres egen senere fordømmelse er et eksempel – et eksempel som viste sig i virkelig form under Irak krigen, hvor amerikanske fangevogtere mishandlede og ydmygede irakiske fanger i Abu Graib fængslet.

Ligeledes er Ford Pinto sagen fra 1970erne, hvor Ford lancerer en bil med en produktionsfejl, der resulterer i at bilen let kan bryde i brand et eksempel. En blandt flere forklaringer på, at Ford markedsførte den fejlbehæftede bilmodel var ifølge en af lederne, at man i Ford havde en stærk 'os vs dem' kultur. Man så statens regulering af bilbranchen som chikane. Tilsvarende med den aktuelle sag fra 2015 omkring snyd med dieselfiltre hos Volkswagen. I eksemplerne sker der over en periode en forskydning i opmærksomheden væk fra de moralske hensyn, typisk fordi det økonomiske hensyn vejer tungt.

Et mere kontroversielt eksempel er Hannah Arendt's beskrivelser af retssagen mod SS-officeren Adolf Eichmann, der havde et overordnet ansvar for deportationen af jøder til koncentrationslejre under Anden Verdenskrig (Arendt 1963/2008). Eichmann, der indrømmede at have

haft ansvaret for deportationerne, forsvarede sig med at han blot havde handlet som en god embedsmand burde gøre. Han var en del af et system og inden for disse bureaukratiske rammer havde han handlet rigtigt. Det særligt bemærkelsesværdige ved sagen, set i et etisk perspektiv, er Eichmann's henvisning til, at han havde handlet i overensstemmelse med Kant's moralfilosofi og på den måde havde gjort sin pligt (Arendt, 160-162). Eichmann's historie er måske et eksempel på etisk blindhed, men samtidig giver Eichmann ikke udtryk for fortrydelse eller fordømmelse af egne handlinger, som teorien ellers tilsiger. En mulig fortolkning af Eichmann's mangel på samvittighed, er at det kontekstuelle pres og de aktive 'framings' i Nazi-tiden har muliggjort et radikal forskydning væk fra de moralske perspektiver, man ellers kender som normale.

Eksemplet med Eichmann viser også, at der vil være personer som sjældent eller aldrig erkender at have begået moralske fejl, fx personer med psykopatiske træk (om end diagnosen er omdiskuteret). Man kan måske sige, at sådanne personer er kronisk etisk blinde eller amoralske idet de er uden for moralsk rækkevidde. Teorien om etisk blindhed beskriver dog ikke disse undtagelser, men fokuserer i stedet på den normale ikke-patologiske psykologi. Dette giver teorien et fokus og leder os til at forstå hvorfor ellers moralsk kapable personer begår alvorlige moralske fejl.

For at samle op på teorien om etisk blindhed, kan man sige, at det er en teori om personers midlertidige mangel på moralsk dømmekraft forårsaget af rigide 'framings' (begreber, erfaringer, forestillinger) understøttet af kontekstuelt pres, både internt i organisationen og eksternt fra det omgivende samfunds herskende ideologi og værdisystemer.

Etisk blindhed og funktionel dumhed

Etisk blindhed som fænomen er relateret til en række andre teorier, der beskriver lignende mangel på personlig refleksion og moralsk dømmekraft. Der er blandt teorierne forskellige opfattelser af hvor aktivt og bevidst personen selv bidrager til sin etiske blindhed – er der fx tale om en decideret *villet blindhed* som der hvor vi bevidst ignorerer fakta omkring behandlingen af dyr i fødevareproduktionen (Gjerris 2015). Teorien om etisk blindhed forudsætter dog ifølge Palazzo et al., at personen ikke er bevidst om sit manglende etiske blik, så det er ikke alene et spørgsmål om magelighed når man er etisk blind. En anden teori om *funktionel*

dumhed fremsat af Mats Alvesson og Andrew Spicer (2016) fremstiller på lignede vis et, ifølge forfatterne, udbredt fænomen i mange, især større, organisationer.

> *Funktionel dumhed er tilbøjeligheden til at svække sin egen kritiske sans og tænkning og i stedet alene fokusere på de afgrænsede tekniske aspekter ved jobbet. Du kan udføre dit arbejde korrekt, men uden at reflektere over formålet set i en større kontekst.* (Alvesson & Spicer 2016, 9).

Fordelen ved at være funktionel dum er, at man blindt kan følge ledelsens ønsker uanset om disse giver mening eller ej. Man undgår således, at blive uvenner med sine ledere eller kolleger, når man afstår fra at udfordre dårlige eller manglende begrundelser for arbejdsopgaver. Alvesson og Spicer leverer i bogen en mere omfattende kapitalismekritisk samtidsdiagnose af videnssamfundet, hvor forskellige fremherskende fænomener i arbejdslivet sammenfattes som eksempler på funktionel dumhed. Det kan fx være tendensen til, at overfladen tæller mere end indholdet, som når en vares værdi udgøres af dens brand, en virksomhed bruger CSR som branding uden indhold, eller når finanssektoren inden finanskrisen opfinder komplicerede låneformer (de såkaldte CDOere), som ikke engang sælgerne kunne gennemskue. Eller når man som positivt indstillet og passioneret medarbejder undlader at forholde sig kritisk. En konsekvens af funktionel dumhed er derfor også, at man undlader at forholde sig til moralske spørgsmål og tage et moralsk ansvar (ibid. 98). Dette kan være karrierefremmende for den enkelte medarbejder eller leder, men kan også på sigt lede til katastrofer for organisationen og det omgivende samfund. Selvom funktionel dumhed kan være selvpåført og dermed udtryk for en bevidst proces, så giver forfatterne udtryk for at dumhedens ideologi er allestedsnærværende og at den enkelte har svært ved at stå imod.

Funktionel dumhed har altså lighedstræk med etisk blindhed og begge udgør en trussel mod organisationen. Men hvad kan man gøre for at modvirke etisk blindhed?

Whistle-blowing og etisk blindhed

Palazzo et al. nævner kun *whistle-blowing* som en mulig kilde til hvordan offentligheden får kendskab til sager hvor etisk blindhed har gjort sig gældende (ibid. 323). Men, whistle-blowere er samtidig også perso-

ner, der kan modvirke etisk blindhed ved at skabe opmærksomhed på forhold i en organisation. Spørgsmålet er blot hvordan man kan bruge fænomenet whistle-blowing konstruktivt til at modvirke etisk blindhed i organisationer? På den ene side, er en whistle-blower en fri, uafhængig person, der af egen drift, med stor risiko for sit job og sin sociale position, afslører hemmeligheder om organisationer i offentligheden. Denne figur har heltens egenskaber og tiltrækker sig mediernes opmærksomhed. Det er en intervention, der har fællestræk med civil ulydighed, idet man typisk ud fra etiske overbevisninger overtræder gældende lov om fx privatlivets beskyttelse. I det tilfælde, at man gennem civil ulydighed kan beskytte grundlæggende demokratiske retsstatsprincipper, så kan handlingen argumenteres for at være moralsk legitim (Rawls 1971). Man kunne derfor ud fra en sådan type af argumentation hævde, at organisationen og dens ledere burde fremme en kultur i organisationen, der tolererer og fremmer muligheden for 'whistle-blowing'. Udviklingen har dog snarere resulteret i de såkaldte whistle-blower-ordninger i virksomheden, hvor den enkelte medarbejder opfordres til anonymt at indberette lovovertrædelser og etisk problematiske forhold internt i organisationen. Ordningerne kendes også som 'sladre-hanks-ordninger', hvilket udtrykker at de netop kan ses som instrument for illoyalitet. Eller som Alvesson & Spicer skriver:

> *Det kan være at 'whistle-blowere' beundres på afstand, men i deres egen organisation eller beskæftigelse opfattes de ofte som besværlige, rigide og illoyale.* (Alvesson & Spicer 2016, 94).

Samtidig kan det også betvivles om whistle-blower-ordninger er tilstrækkeligt effektive og bidrager til at fremme en højere etisk standard i organisationen (Brenkert 2010, 592). Hvis kulturen i organisationen i forvejen er korrupt er det næppe sandsynligt at ordningen tjener sit formål, og vil i så fald alene fungere som ansvarsforflygtigende *window*-dressing for virksomhedens etiske image (Vallentin 2011, 142).

Virksomhedsetikeren George Brenkert hævder, at behovet for whistle-blower-ordninger er et symptom på problemer i organisationen, og at det derfor er bedre, at forsøge, at ændre på de bagvedliggende organisatoriske forhold, der skaber behovet. Dette kræver, ifølge Brenkert, at organisationen begynder at blive 'selv-korrigerende' ved at kunne handle på og ændre problematiske interne forhold (Brenkert, 593).

Whistle-blowing og beskyttelse af de personer, der ytrer sig om in-

terne forhold i offentligheden eller internt i organisationen kan således modvirke etisk blindhed, men vigtigere og måske mere effektivt, er at arbejde på en mere åben, tolerant og pluralistisk kultur i organisationen og dens omgivelser, der hvor man har indflydelse.

Organisatorisk læring som kuren mod etisk blindhed

Da etisk blindhed og funktionel dumhed begge er fænomener, der har rod i både almene træk ved den menneskelige psykologi og strukturelle forhold i samfundet, så er der ikke nogen let måde, at modvirke dem på. Så hvordan kan man sikre organisatorisk læring? Forfatterne til teorien om etisk blindhed har nogle forslag, der kan minimere risikoen for etisk blindhed.

Mange 'framings': Man kan modvirke tendensen til rigide framings ved at fremme en kultur, der hylder åbenhed og pluralisme i organisationen. Palazzo et al. citerer Karl Weick:

> *Jo større varians i opfattelser, desto mere adækvat vil en situation kunne belyses, og desto flere mulige løsninger der kan identificeres, jo mere sandsynligt er det, at man er bevidst om hvad der er sagen. (Weick 1995, p. 87).* (citeret fra Palazzo et al. 2012, 327).

Argumentet er her at en flerhed af opfattelser, alt andet lige, vil have større chance for at afspejle virkeligheden (i den positivistiske version) eller konstruere virkeligheden som mangfoldig (i den socialkonstruktivistiske version) sammenlignet med en opfattelse, der beror på en eller få 'framings'.

Man kan ifølge forfatterne ikke bruge mange 'framings' samtidig, men må nøjes med sekventielt, at analysere et problem ud fra forskellige 'framings', fx juridiske, økonomiske og etiske. Dermed opnår man et mere nuanceret perspektiv, der kan modvirke risikoen for etisk blindhed.

Fleksibel 'framing' går ud på at man fremmer den moralske refleksion eller forestillingsevne (*moral imagination*, Palazzo et al., 333). Det handler om at udfordre den i organisationer iboende tendens til inerti, at gentage procedurer og blive konservative, også kaldet sti-*afhængighed* i den institutionelle teori (se fx Peters 1999, 64). I eksemplet med Ford Pinto kunne man i organisationen have været mere kritisk omkring vurderingen af risici ved bilen og udfordret den i organisationen dominerende tendens til at se Ford som offer for statens urimelige sikkerhedsregulering. Dette kræver en årvågenhed omkring brugen af 'framings'

(ibid.) og en vilje til at udfordre opfattelsen af loyalitet over for organisationen. Det er lederens opgave at fremme en kultur hvor dissens er legitim, og hvor uenigheder kommer til udtryk i stedet for den misforståede dyne af loyal konsensus, der kan umuliggøre forandringer. Lederen kan derudover bidrage til at sikre, at organisationen ikke isoleres, men snarere åbner op igennem kommunikation med omgivelserne.

Endelig, har lederne i organisationen et ansvar for at fremme en pluralistisk åbenhedskultur i samfundet mere generelt. Det er etisk set bedre at have mange og fleksible 'framings' frem for få og rigide. Da samfundsideologien har indflydelse på den individuelle persons *sensemaking* proces og dermed 'framing', så er det til syvende og sidst kulturen i samfundet, der er afgørende. Lederne kan derfor bidrage til at fremme en demokratisk kultur i samfundet ved at medvirke til at fremme demokratiske institutioner (ibid. 335).

For at anskueliggøre etisk blindhed i praksis viser næste afsnit hvordan et ensidigt fokus på forretningsdrevet samfundsansvar kan fortrænge etiske hensyn.

Et eksempel: virksomheders samfundsansvar

Ofte hører man erhvervsledere udtale sig omkring organisationens arbejde med samfundsansvar (CSR), at det skal give mening for forretningen. Det er ikke rendyrket idealisme, underforstået, at det er prisværdigt at være en etisk forretning, men det skal hænge sammen økonomisk. Det kan undertiden, for udenforstående, virke som om at nogle virksomhedsledere har behov for at imødegå en uudtalt påstand om, at virksomheden bør ofre økonomien til fordel for etikken. Ud over at der selvfølgelig er politiske filosofier, der ønsker afskaffelse af den private ejendomsret og dermed afvikling af privatejede virksomheder, så er det svært at se hvem der tales til. Hvem er det som mener, at virksomheder skal holde op med at tjene penge og i stedet blive filantropiske institutioner? Det forekommer at være en art 'stråmand' som nogle ledere i mantraet om forretningsdrevet CSR her taler til.

Ikke desto mindre er ideen om forretningsdrevet CSR, også kaldet 'strategisk CSR' hvor etikken enten ses som underordnet eller forenelig med det forretningsmæssige ganske udbredt i erhvervslivet. Fx som man kan læse på det danske Green Network's hjemmeside, der rådgiver virksomheder om CSR: ''Samfundsansvar er en forretningsdisciplin, som på linje med de øvrige discipliner i en virksomhed skal bidrage til

at skabe fremdrift og lønsomhed.'' Staten tager også sit afsæt i forretningsdrevet CSR, som fx i *Ansvarlig Vækst – Regeringens Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar* 2012-2015 (se også Vallentin 2015).

En teoretisk og indflydelsesrig kilde til forretningsdrevet CSR er Michael Porter og Mark Kramers artikler om *creating shared value* (senest 2011). Ideen er her ganske ambitiøs; at reformere kapitalismen ved at få virksomheder til at skabe forretninger, der hvor samfundsbehovet er størst – altså at der kan etableres *win-win* samarbejder mellem virksomhed og samfund. Etik og profit er i dette perspektiv forenelige, ja faktisk er det ifølge forfatterne, fremtidens forretningsmodel. Porter og Kramer mener, at CSR og filantropi tilhører fortiden, da disse netop sætter etikken i modsætning til det økonomiske og dermed bliver en hindring for virksomheden. Andre teoretikere har imidlertid sat spørgsmåltegn ved om 'creating shared value' ikke blot er nyformulerede klassiske antagelser omkring CSR, stakeholder-engagement og bæredygtighed (Crane et al. 2014).

Der er derfor på den ene side herskende opfattelser af virksomheders samfundsansvar blandt praktikere i virksomheder, NGOere og i staten, der ser forrretningsdrevet CSR som det eneste mulige og ønskværdige. Og så er der på den anden side, en bredere samfundsmæssig og teoretisk debat om hvad der er en organisations samfundsansvar.

I denne bredere debat, er der en mangfoldighed af synspunkter og teorier om hvad en organisation er, hvilken rolle den kan have i et samfund og på hvilke måder etik forbindes med samfundsansvaret. Det er en bredere debat i den forstand, at der findes politiske opfattelser af samfundsansvar, hvor både konservative, marxistiske, social- og markedsliberale positioner markerer sig.

Det er fx tydeligt, at Porter og Kramer's 'creating shared value' er en markedsliberalistisk teori i betoningen af det økonomiske rationale. Men, som nævnt i indledningen til dette kapitel, findes der også opfattelser, der betoner virksomheden som medborger (corporate citizenship). Disse kan betegnes social-liberale fordi det er borgerens rettigheder og pligter, der står i centrum, og fordi virksomheden forventes at se sig selv som borger samt bidrage til sikring af andre borgeres rettigheder (Matten & Crane 2005; Scherer & Palazzo 2007).

Men, der er også konservative opfattelser, der betoner klassiske dyder som mådehold og retfærdighed, hvor det især er den enkelte leders og medarbejders personlige karakter og moralske habitus, der er udgangspunktet. I Thomas Mann's roman *Huset Buddenbrook* fra 1901 giver

familieoverhovedet og ejeren af virksomheden sin søn og arving rådet, at man 'altid skal handle om dagen, så man kan sove roligt om natten' (med en omskrivning af Kant's kategoriske imperativ). Samfundsansvaret kommer inde fra det personlige sindelag og stiller fordringer til den enkelte om at handle rigtigt. Den konservative dydsetiske tilgang, der finder sit ophav i Aristoteles' *Nikomacheiske Etik*, har haft en genkomst de senere år hvor fx Ole Fogh Kirkeby (1998) har formuleret en ledelsesfilosofi med udgangspunkt i dyder (se også Robert Solomon 1993 for en dydsetisk virksomhedsetik).

Ofte går denne mere konservative tilgang hånd i hånd med kapitalismekritiske opfattelser, hvor etik og virksomhed ses som uforenelige modsætninger. Her bliver stort set al tale om CSR og samfundsansvar til et *oxymoron* (en modsigelse). I den kritisk-marxistiske optik er fokus primært på den grundlæggende kapitalistiske struktur, der muliggør fremmedgørelse og udbytning, og i mindre grad på virksomheden som institution, fx som hos Slavoj Zizek (2008) hvor der skelnes mellem den strukturelle objektive vold og så den mere harmløse, symptomatiske, subjektive vold, som fx virksomheder kan udøve. Virksomheden er blot et symptom på kapitalisme og derfor er hele ideen om at være en etisk virksomhed dybest set en misforståelse, da den alligevel i sidste ende kun kan adlyde kravet om profit.

Et centralt tema i hele den politisk filosofiske debat omkring organisationer og samfundsansvar er derudover spørgsmålet om hvorvidt det overhovedet giver mening at se organisationer som moralske personer (French 1979). Megen skepsis hidrører formentlig fra denne, Kantianske og til dels protestantiske intuition om moral og etik som personlige indre forhold, der ikke kan yderliggøres i organisatorisk kollektiv form.

Endelig kan der være overvejelser om hvilken type af etik og etisk tradition man mener er relevant. Der findes i den virksomhedsetiske litteratur også kontrakt-etiske (fx Donaldson & Dunfee 1994) utilitaristiske og pragmatiske tilgange (Frederick 2002), så etik er i den forstand også et mangfoldigt felt uden klar konsensus om hvilken etisk teori er den rigtige.

Etisk blindhed og forretningsdrevet samfundsansvar

Anvender man teorien om etisk blindhed på diskussionen omkring virksomheders samfundsansvar er det muligt, at hævde, at det ensidige fokus på det økonomiske rationale i den udbredte forretningsdrevne CSR udtrykker få og rigide 'framings', ligesom der er et klart kontek-

stuelt pres fra kulturen omkring organisationen, der ønsker at fremme netop den opfattelse af CSR.

Det er selvfølgelig ikke det samme som, at hævde, at alle praktikere, der hylder strategisk CSR og forretningsdrevet samfundsansvar, inklusive Porter og Kramer's koncept om 'creating shared value' lider af etisk blindhed. Men, det er derimod plausibelt at den ensidige opfattelse af virksomhedens samfundsansvar samt det kontekstuelle pres fra omgivelserne har konsekvenser for hvordan praktikere i organisationerne handler og tænker omkring etiske spørgsmål.

Ligeledes har det konsekvenser for muligheden for at fremme organisatorisk læring, om man har et åbent og bredt udsyn over etiske opfattelser og teorier, når man vil forandre sin organisation i mere ansvarlig og bæredygtig retning. Standardargumentet om, at 'det jo ikke nytter noget', at tro at virksomheden kan indgå i urentable etisk styrede forretninger, kan virke ganske rationelt, men samtidig er det langt fra rationelt, at indsnævre opfattelsen af hvad etik er, ved at reducere etik til irrationel modsætning til det økonomiske rationelle.

I en rationel overvejelse inddrages alle relevante aspekter, også de etiske. Det er fx ikke nok at maksimere profit inden for lovgivningens rammer, hvis loven er uklar eller mangelfuld. I sådanne situationer hvor loven ikke giver et svar, må virksomheden foretage vurderinger hvor etiske overvejelser er relevante. Netop fraværet af klar og bindende lovgivning kendetegner spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø, klimaforandringer, ansvar for flygtninge, beskatning af udenlandsk kapital mv. Her er det ikke altid nok, at afvise et ansvar med henvisning til at loven ikke tilskriver virksomheden et juridisk ansvar.

Hvorvidt den reduktionistiske etikopfattelse som kendetegner strategisk CSR og forretningsdrevet samfundsansvar så resulterer i organisatoriske og samfundsmæssige skadevirkninger, som teorien om etisk blindhed – samt den tilsvarende teori om funktionel dumhed – forudsiger, er svært at afgøre. Som udgangspunkt er det relativt let, at blive enige om, at en ensidig opfattelse af etik kan være skadelig for individ, organisation og samfund. Men, det er svært at afgøre præcis hvordan det sker og i hvilket omfang. Især fordi en øget bevidsthed om etik og etiske opfattelser (pluralisme) jo ikke nødvendigvis resulterer i mere etiske og ansvarlige personer og organisationer. Man kan vide en masse om etik og samtidig være ganske afstumpet og uempatisk. Med viden følger ikke nødvendigvis den moralske dyd som antikkens filosoffer argumenterede for.

I Palazzo et al. finder man heller ikke klare empiriske beviser for at etisk blindhed findes. Der gives nogle eksempler, fx Ford Pinto casen, som illustrerer nogle træk, der kan beskrives og forklares ved hjælp af teorien om etisk blindhed. På den måde er begrebet etisk blindhed på linje med andre teorier, der nok kan underbygges med empiri, men ikke endegyldigt verificeres.

I nogle interviews foretaget af dette kapitels forfatter (Kristian Høyer Toft) og Mogens Rüdiger i virksomhederne Vestas, Dong Energy og A.P. Møller Mærsk (forventet publiceret 2017) blev der spurgt ind til ledende medarbejdere indenfor CSR og public affairs' syn på virksomhedens samfundsansvar. De interviewede blev stillet overfor at vælge mellem to teorier, nemlig CSR som forretningsdrevet (Porter & Kramers 'creating shared value') over for teorien om *corporate citizenship.* For at oversætte teorierne til mere almindelige termer velkendte for praksis, blev 'creating shared value' oversat til CSR som *business case*, og 'corporate citizenship' til *license to operate*. I svarene på hvordan respondenterne så på CSR, blev det klart, at man som udgangspunkt mente, at CSR omhandlede en business case, altså det økonomiske rationale.

Men, samtidig blev der også givet udtryk for, at den anden dimension omkring virksomhedens legitimitet i samfundet (dens license to operate), var væsentlig. En enkelt respondent afviste modsætningen mellem de to teorier om CSR, hvilket kunne tolkes på flere måder. For det første kunne det tolkes sådan, at afvisningen beror på at Porter og Kramers 'win-win' tankegang har vundet indpas i praksis, da de netop hævder at etik og økonomi spiller sammen. Men, det kunne også tolkes sådan, at etikken er mindst lige så vigtig som det økonomiske, og at etiske hensyn altid indgår ligeværdigt i den økonomiske kalkule som business casen udtrykker. En anden respondent gav udtryk for at virksomheden i første omgang må være en god samfundsborger for overhovedet at kunne få adgang til et marked.

Selvom der i denne undersøgelse kun var foretaget få interviews, og studiet i den forstand ikke kan begrunde stærke konklusioner om praktikeres opfattelse af CSR og samfundsansvar, så indikerer undersøgelsen, at den ensidige opfattelse nok er dominerende på overfladen i organisationen, men at der samtidig er en vis tøven og tvivl hos den enkelte medarbejder omkring håndteringen af etiske emner omkring samfundsansvar.

I en mere omfattende undersøgelse med mange interviews, når man, ikke så overraskende, frem til at profit-motivet er det mest dominerende

blandt virksomheder, der arbejder med bæredygtighed og CSR (Banerjee 2001). En af grundene til at dette resultat bekræfter den almindelige opfattelse af erhvervslivet kan være, at der hersker en kultur hvor medarbejdere og ledere, hvis de bliver spurgt om virksomheden har aktiviteter, der er hinsides en business case og egentlig urentable, med nødvendighed må svare benægtende. Det er i det lys et udtryk for kætteri for en leder i en virksomhed offentligt at udtale sig om samfundsansvar og etik som hinsides den økonomisk bundlinje (Dyllick & Hockerts 2002).

Risikoen for at der med den dominerende økonomisk styrede diskurs om forretningsdrevet samfundsansvar eller strategisk CSR kan være en tendens til etisk blindhed blandt medarbejdere og ledere er således til stede. For at fremme organisatorisk læring kunne man derfor i organisationerne i højere grad arbejde med at åbne op for, at fx medarbejdere og lederes private opfattelser af etik, herunder personlige overvejelser over moralske dilemmaer, blev integreret i det organisatoriske arbejde med at omstille organisationen i bæredygtig retning.

Selvom kapitlet har diskuteret etisk blindhed ved hjælp af et eksempel fra det private erhvervsliv, så vil mange af de samme overvejelser gælde for det offentlige. Teorien om etisk blindhed gælder derfor både i det offentlige, i det private og i civilsamfundet, dvs. der hvor organisering finder sted. Ligeledes er betegnelsen 'organisations-etik' relevant både i private og offentlige organisationer. Teorier om virksomhedens samfundsansvar (CSR) omhandler privatejede profitdrevne organisationer, men der er dog paralleller til de udfordringer som den offentlige sektor oplever gennem initiativer som konkurrenceudsættelse, mål- og effektivitetsstyring og reformer. At det private politiseres og at det offentlige markedsliggøres som konkurrencestat (se fx Ove K. Pedersen 2011) udtrykker samme tendens, nemlig at organisationer i både det private og det offentlige presses til at åbne op for omverdenens forventninger og kritik – CSR er blot et respons på den øgede politisering af virksomheden, som andre, herunder ledere og medarbejdere i det offentlige, kan reflektere over og måske bruge i dialogen med deres interessenter.

Afrunding

Kapitlet har forsøgt at indkredse fænomenet etisk blindhed eksemplificeret ved ensidige etik-opfattelser i feltet virksomheders samfundsansvar. Samtidig er det også klart, at etisk blindhed, som forfatterne til teorien om etisk blindhed også understreger, er betinget og determi-

neret af kulturen i samfundet mere generelt. Individer udvikler ikke moral i isolation, lige så lidt som man kan have et privat sprog helt for sig selv. Den relaterede teori om funktionel dumhed kunne beskrive tilsvarende tendenser i nutidens organisationer, hvor pladsen til moralsk refleksion er meget lille. Det større kompleks af årsager er der mange bud på, hvoraf de mest typiske er konkurrencestaten og new public management i den offentlige sektor (se fx Kaspersen og Nørgaard 2015), og øget (global) konkurrence som et 'ræs mod bunden' i den private sektor. Sociologen Hartmut Rosa beskriver hvordan modernitetens løfte om øget rigdom og frigørelse vender om i tendensen til et 'accelerationssamfund' (Rosa 2014). Organisationer befinder sig i et evigt foranderligt miljø og må kunne tilpasse og forandre sig løbende, sådan at de tenderer mod opløsning i omstillingen til rene fleksible projektorganisationer (Fogh Jensen 2009).

I denne virkelighed er det ikke nogen overraskelse, at medarbejdere og ledere ganske enkelt ikke har tiden til at reflektere over hvad de laver på arbejdet. Etiske refleksioner er tidskrævende og ofte besværlige, ligesom de kan efterlade den enkelte i isolation med 'problemet'. Man bliver heller ikke populær af at lufte sin kritik i organisationen som fx whistle-blowerens ofte kranke skæbne vidner om (Willig 2016).

Teologen og organisationsforskeren Camilla Sløk har i en undersøgelse af offentlige arbejdspladser vist, at der nok tales meget om ansvar blandt ledere, men meget mindre om skyld (Sløk 2014). Der hersker etisk blindhed i organisationer, når man på den ene side har stort fokus på ansvar, fx i form af samfundsansvar, men når det går galt i organisationen, undgår man at påtage sig skylden. Mange vil gerne have det ansvar, der følger med at have success i en organisation, men få ønsker at se egen skyld i øjnene, også der hvor man havde ansvaret. Her viser det sig også hvordan etisk blindhed gør sig gældende, selv der hvor alle arbejder for mere etik og bedre organisationer.

Bevidstheden om etisk blindhed som tema i organisationer, giver dermed et afsæt for at igangsætte læringsprocesser. Man kan således muliggøre organisatorisk læring ved at fremme en åbenhedskultur med rum for en flerhed af opfattelser (pluralisme) blandt medarbejdere og ledere og på den måde modvirke risikoen for etisk blindhed i organisationer.

Litteratur

Alvesson M., & A. Spicer (2016). *The Stupidity Paradox – The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work.* London: Profile Books.

Arendt, H. (1963/2008). *Eichmann i Jerusalem – en rapport om ondskabens banalitet.* København: Gyldendal.

Banerjee, B. S. (2001) 'Managerial perceptions of corporate environmentalism: interpretations from industry and strategic implications for organizations', *Journal of Management Studies* 38:4 June: 489-513.

Brenkert, G. G. (2010). 'Whistle-Blowing, Moral Integrity, and Organizational Ethics'. *The Oxford Handbook of Business Ethics.* Ed.George G. Brenkert. Oxford: Oxford University Press.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. and Matten, D. (2014) 'Contesting the value of 'Creating shared value'', *California Management Review* 56: 130-153.

Rendtorff, J. D. (2013). 'Virksomheden som samfundsborger: et filosofisk perspektiv på legitimering igennem Corporate Citizenship'. *Legitimitet under forandring – virksomheden i samfundet.* (red.) S. Holmström og S. Kjærbeck. København: Samfundslitteratur.

Donaldson, T. & T. W. Dunfee (1994). 'Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory'. *The Academy of Management Review.* Vol. 19, No. 2. pp. 252-284.

Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002) 'Beyond the business case for corporate sustainability', *Business Strategy and the Environment,* 11: 130-141.

Frederick, R. E. (2002). *A companion to business ethics.* (ed.) Robert E. Frederick. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Elkington, J. (1994). Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing Ltd.

Fogh Jensen, A. (2009). *Projektmennesket.* Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

French, P. (1979). 'The Corporation as a Moral Person'. *American Philosophical Quarterly.* Vol. 16, No. 3, pp. 207-215.

Gjerris, M. (2015). 'Willed Blindness: A Discussion of Our Moral Shortcomings in Relation to Animals'. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics.* Vol. 28, Issue 3, pp. 517–532.

Kaspersen, L. B. & J. Nørgaard (2015). *Ledelseskrise i konkurrencestaten.* København: Hans Reitzels Forlag.

Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv.* København: Samfundslitteratur.

Mann, T. (1901/2003). *Huset Buddenbrook – en families forfald.* København: Gyldendal.

Matten, D., & Crane, A. (2005) 'Corporate citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization', *Academy of Management Review,* 30, 166-179.

Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2007) 'Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective', *Academy of Management Review* 32: 1096–1120.

Solomon, R. (1993). Ethics and Excellence – Cooperation and Integrity in Business. Oxford: Oxford University Press.

Palazzo, G., F. Krings & U. Hoffrage (2012). 'Ethical Blindness'. *Journal of Business Ethics.* 109, pp. 323-338.

Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.

Peters, G. (1999). Institutional Theory in Political Science – The 'New Institutionalism'. London: Pinter.

Porter M. E. and Kramer, M. R. (2011) 'Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth', *Harvard Business Review,* January–February: 1-17.

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice.* Oxford: Oxford University Press.

Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration.* København: Hans Reitzels Forlag.

Sløk, C. (2014). *Blod, Sved og Tårer – Om Ansvar og Skyld i Ledelse.* København: Juristernes og Økonomernes Forlag.

Toft, K. H. & M. Rüdiger (forventet 2017). 'The political turn in corporate environmentalism – The ecological citizenship among Danish energy companies'. Undersøgelsen er en del af forskningsprojektet *Ethics & Energy* støttet af Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation, 2014-2017.

Vallentin, S. (2011). Afkastet og Anstændigheden – Social Ansvarlighed i Kritisk Belysning. København: Samfundslitteratur.

Vallentin, S. (2015) 'Governmentalities of CSR: Danish Government Policy as a Reflection of Political Difference', *Journal of Business Ethics* 127: 33–47.

Willig, R. (2016). Afvæbnet Kritik – Om flexismens små doser af arsenik. København: Hans Reitzels Forlag.

Zizek, S. (2008). Vold. Aarhus: Philosophia.

Jacob Dahl Rendtorff

KREATIVITETENS ETIK I OPLEVELSESØKONOMIEN – Idéhistoriske forudsætninger for læring i organisationer

Indledning: kreativitet og oplevelsesøkonomi

Kreativitet er atter kommet på mode. Især i diskussionerne om det hypermoderne samfund (Mumford 2011; Kazanjian & Drazin 2011). Oplevelsesøkonomi og *Dream Society* med fokus på innovation, fornyelse og genfødsel (renæssance) er over os (Pine & Gilmore 1999; Jensen 2006; Rendtorff 2007; Rendtorff 2009; Pine & Gilmore Jensen & Aaltonen 2013; Pine & Gilmore 2007). Man taler om Danmark som Entreprenørskabets land. Det er igennem vores kreative evner, at vi skal overleve globaliseringen. Det er den kreative klasse, der stormer frem og skaber vores velfærd. Vi er gået fra postmodernismen til det kreative samfund, hvor mennesket skaber sig selv igennem sine evner til at udvikle og omforme verden. Vi skal ikke længere blot fortolke verden, men vi skal også omforme og skabe verden igennem vores fantasi og forestillingsevne, der ikke kun skal være poetisk, men også teknisk. Richard Florida frem-

hæver i *The Rise of the Creative Class – and how it is transforming work, leisure, community and everyday life* (2002) kreativiteten som det karakteristiske for menneskearten i forhold til andre væsner (Florida 2002). Vi motiveres inde fra til at skabe noget nyt. Og det er essensen af den nye økonomi, hvor flere og flere vil komme til at arbejde i den kreative sektor. Vi kombinerer videnskab og kunst, poesi og teknik igennem en kreativ ingeniørkunst, en innovation, der med designeren som forbillede overskrider skarpe opdelinger mellem humaniora, polyteknik og naturvidenskab.

Richard Florida hævder, at den kreative Ethos består af en slags kombination af romantisk indre motivation og drivkraft til at skabe nye synteser og værker. Det er i høj grad en teori om, hvad der får økonomien og samfundet til at fungere. Det er i dag ikke længere social kapital, men kreativ kapital, der betyder noget. Virksomheder skal være kreative organisationer og videns-virksomheder. Vi skal bevæge os fra bureaukratiske organisation til kreative ''communities of practice'', hvor det er samarbejdet i projektorganisationen, der er styrende. Samtidig er denne kreative økonomi understøttet af et kreativt miljø, som viser sig i de store byer, de geografiske metropoler for kreativitet og idéudvikling. For Richard Florida er den menneskelige kreativitet den styrende kraft i menneskenes historie (Florida 2002, s. 56). Kreativiteten er det, som skal redde os i den historiske udvikling.

Denne tro på sammenhæng mellem kreativitet, teknik og forestillingsevne er dog slet ikke ny. Og man kan også spørge om myten om det kreative menneske overhovedet kan holde? Er det ikke bare en genopfindelse af den gamle humanistiske tro på mennesket som ''homo faber''? Er det virkelig rigtig, at den kreative klasse er kreativ? Er den ikke bare en sammensurium af narcissister, der tror, at de er store genier og individualister? Det er problemer, som vi vil diskutere videre i det følgende.

Et blik tilbage i historien peger på tre dominerende opfattelser af kreativitet, der går igen i vores moderne opfattelse af det kreative menneske (Kearney 2001). Der kan skelnes mellem:

1) Den før-moderne opfattelse af kreativitet: Jødisk, græsk og kristen
2) Den moderne opfattelse af kreativitet: Fra Kant og romantikken til Sartre og eksistentialisterne
3) Den postmodernistiske kritik af kreativitetsmennesket.
4) Det kreative menneskes genkomst i oplevelsesøkonomien og i personlighedskulten i det individualistiske samfund.

Den præmoderne opfattelse af kreativitet tager udgangspunkt i forestillingen om den guddommelige kreativitet. Det er et *teocentrisk* paradigme. Den moderne opfattelse sætter fokus på det skabende menneske, der igennem sin frihed kan nå guddommelige højder. Det er et *antropocentrisk* paradigme. Den postmodernistiske opfattelse af kreativitet udgør en kritik af troen på den menneskelige og guddommelige kreativitet. Tilbage er kun massesamfundets tomme referencer uden virkelig mening. Meningen opløses i uendelige henvisningsenheder uden nyskabelse eller udvikling. Den oplevelsesøkonomiske opfattelse af kreativitet kan betragtes som en tilbagevenden til det antropocentriske og måske også det teocentriske kreativitetsparadigme på konsekvent postmodernistiske – materialistiske og hedonistiske præmisser. Og det betyder paradoksalt nok i en tid, hvor alle taler om kreativitet, at den ikke findes.

Den menneskelige evne til at forestille sig noget ved hjælp af fantasien, der ligger bagved kreativitetsbegrebet defineres af Richard Kearney i hans fantastiske bog *The Wake of Imagination*, som ligger til grund for dette kapitel som:

''1) en repræsentativ evne der reproducerer billeder af en forud-eksisterende virkelighed''

2) ''en kreativ evne, der producerer billeder, der afkræver en original status i deres egen ret. Dette gælder såvel kunst som daglig dags erfaring'' (Kearney 2001, s. 15).

Grundlæggende set kan forestillingsevnen som kreativitetens grundlag derfor defineres som:

1) evnen til fremkalde genstande som ikke eksisterer noget andet sted uden at sammenblande disse genstande med ting, der eksisterer her og nu.
2) konstruktionen og/eller brugen af materielle former og figurer såsom malerier, statuer, fotografier, etc. til at repræsentere virkelige ting på en ''uvirkelig måde''.
3) den fiktive projektion af ikke eksisterende ting som i drømme og i fortællinger.
4) evnen hos den menneskelige bevidsthed til at blive fascineret af illusioner, der sammenblander det virkelige med det uvirkelige" (Kearney 2001, s. 16).

Igennem en narrativ hermeneutisk læsning af filosofihistorien fremskriver Kearney de dominerende opfattelser af kreativitet ud fra dette grundlag i forestillingsevnen fra troen på den guddommelige kreati-

vitet til den postmoderne kritik af den overdrevne tro på menneskets evner i tilbedelsen af kreativiteten i oplevelsessamfundets ideologi.

Det er interessant, at postmodernismens skepsis over for kreativitetens muligheder således netop er en kritik den vestlige kulturs overdrevne tillid til kreativiteten (Rendtorff 2014). Det er denne humanisme, som Heidegger kritiserer i sit brev om humanismen og i hans forsøg på at holde kunstværket ude af vestens fatale sammenblanding af *poeisis* og *techne* – kreativitet og teknologi, der er endt i en overdreven tro på subjektets rationalitet og magt i verden. Postmodernisterne hos Foucault og Derrida har fortsat denne dekonstruktion af troen på det kreative menneskes humanisme, som det, der skal redde en fortabt verden (Rendtorff 2014). For postmodenisterne er der en tæt sammenhæng mellem den jødiske, græske og kristne ide om det kreative menneske, der enten udfolder sig positivt som Adam skabt i Guds billede eller negativt som Prometheus, der trodser guderne, og som finder sin endelige realisering i det eksistentialistiske ideal om det humanistiske menneske, der er frit til at skabe sig selv, og som videre banaliseres i oplevelsesøkonomiens materialistiske variant af troen på kreativiteten.

Det er et svært dilemma, hvordan tænkningen kommer ud af denne *impasse* mellem onto-ontologisk humanisme eller onto-teologi og nihilismen på den anden side. Den ontologiske humanisme står over for den selvopløsende kultur mellem tomme referencer, der præger kulturindustrien i postmodernismen (Kearney 2001). Kearney foreslår en ''Poetics of the possible'' – en postmoderne kreativitet, der går ud over humanismen forstået i det begrænsede teknologiske og materialistiske perspektiv samtidig med, at den forbliver trofast mod de humanistiske intentioner i kreativitetsfilosofien. Det gælder om at komme ud over det før moderne paradigmes tendens til at underlægge mennesket under det guddommelige, men det gælder også om at komme ud over det moderne paradigmes tro på det autonome individ som den eneste oprindelse til mening. Vi har brug for en imaginær kreativ tænkning, der skaber frihed i de menneskelige institutioner – ''fantasien til magten'', som det hed i ungdomsoprørets paroler (Kemp 1972).

Kreativitet i den jødisk-græsk-kristne tradition

Jødedommen

Kreativitetsbegrebet er lige så gammelt som historien om verdens ska-

belse. Bibelen handler om Guds skabelse af verden og historien om Adam og Eva er en etisk fortælling om menneskets evne til at forestille sig en anden verden end Guds paradis i kraft af forestillingsevnens bevidstgørelse om forskellen mellem godt og ondt. Kearney gør opmærksom på, at det hebræiske ord yetser (forestillingsevne) har de samme rødder som skabelse (*yetseirah*), skaber (*yotser*) og det at skabe (*yatser*). Det er paradoksalt, at menneskets yetser, dets kreative impuls til at efterligne Guds skabning, først blev realiseret, da Adam og Eva efter slangens fristelse spiste af den forbudte frugt. Hermed begyndte den historiske proces, hvor menneskeheden, bevidst om godt og ondt forsøgte at finde tilbage til den tabte uskyld ved skabe en verden, der skulle virkeliggøre Guds vilje på jorden. I den jødiske opfattelse af kreativitet står mennesket med sin viden om godt og ondt overfor et valg mellem at følge det gode eller skabe en ond verden. Det onde lukker mennesket inde i sig selv, mens skabelsen af det gode åbner mennesket for verden og de andre: ''Det onde kan ikke blive gjort med hele sjælen; kun det gode kan blive gjort med hele sjælen'' (citeret af Kearney 2001, s. 47). I den jødiske tænkning står mennesket i et frit valg om at genskabe paradis på jorden. Mennesket skal handle i Guds billede, da det er skabt i Guds billede. Dette betyder samtidig at Guds kreative evner er indplantet i mennesket, der i kraft af forestillingsevnen gør mennesket i stand til skabe en anden verden.

Gershom Scholem har påpeget, hvorledes de jødiske kabalistiske forfattere har fortolket denne situation. Mennesket kan skabe en Golem – et væsen som det kontrollerer, men som samtidig har tendens til at komme ud af kontrol og udvikle onde og destruktive potentialer (Kearney 2001). Adam minder om en slags Golem – men alligevel ikke, da en lille del af Guds kreative evner blev overført til ham. Der er dog stadig noget sandt om menneskets kreativitet som ødelæggende magt i forestillingen om Golem, som var en jødisk legende, der også kan have betydning i dag. Fx til forståelse af menneskenes enorme kreative magt, der på en gang kan være befriende og ødelæggende.

En lignende problematik melder sig i spørgsmålet om forståelsen af mennesket som skabt i Guds billede og derfor ''Guds kreative vikar på jorden''. Mennesket er bestemt af Gud, hans skaber og har derfor fået ansvar for at værne om jorden og det levende. Det er som Guds stedfortræder på jorden menneskets grundlæggende ansvar at forestå og værne om Guds magt på jorden.

Den græske hellenistiske kultur

I den græske mytologi er det myten om Prometheus, der på linie med historien om Adam og Eva beskriver sammenstødet mellem menneskelig og guddommelig kreativitet (Kearney 2001). Prometheus stjal ilden fra guderne og gav den til menneskene. Zeus straffede ham ved at gøre ham til en sten. Ved hjælp af ilden kunne menneske ændre kosmos fra at være bestemt af guddommelig nødvendig til et samfund med kultur og civilisation. Ved at stjæle ilden kunne Prometheus gøre oprør mod den guddommelige nødvendighed og opnå en midlertidig frihed, indtil han blev straffet. Man kan sige, at Prometheus ligesom Adam vil sætte sin egen kreativitet og skabning i stedet for den guddommelige kreativitet. Prometheus forestillingsevne er på en gang en gave og en forbandelse, da det sætter ham i stand til at indtage gudernes plads og samtidig kaster ham ud i fordærv. I Prometheus myten er Prometheus på en gang skyldig og offer for omstændighederne. Hans handling udtrykker, jf. Paul Ricœur indplaceringen af tragedien i kosmos, hvor menneskets onde handlinger bliver dets tragiske skæbne (Rendtorff 2000). Prometheus fremtræder lige som Adam som den skyldige uskyldige, der ved at følge sin kreativitet sætter sig op mod guderne og dermed falder for sin egen frihed, fordi han i dårskab ikke kunne overskue konsekvenserne af sine handlinger.

Spændingen mellem guddommelig sandhed og menneskelig fantasi genfindes i Platons filosofi, der kan betragtes som den første teoretiske analyse af fantasi og kreativitet (Platon 1992). Platon er dog meget kritisk overfor forestillingsevnen. Dette ses af hans berømte hulelignelse. Mennesket sidder med ryggen mod åbningen i en hule og ser kun hulen bagvæg med skygger af den egentlige virkelighed. Det er forestillingsevnen, der skaber billeder af den virkelige ideernes verden uden for hulen, som mennesket aldrig kan se med sanserne, men kun tænke sig til igennem ideerne og rationaliten. Kreativitet er fantasiens efterligning (*mimesis*) af det guddommelige. De menneskelige kreationer er dårlige kopier af den guddommelige skabelse. Platon sammenligner den menneskelige kreativitet – kunst at skabe – med Prometheus' stjålne ild (Kearney 2001, s. 88). Prometheus handling var motiveret af en bestræbelse på at få mennesket til at komme ud fra hulen ved at benytte de kreative evner, men dette mislykkedes, fordi Prometheus aldrig nogensinde ville kunne lave andet en dårlig kopi af gudernes værk. Prometheus kreative værk førere til menneskehedens ruin (Kerrney 2001, s. 90). Platon modstiller Zeus perfekte rationelle orden, logos, over for Prometheus' brud med verdensorden igennem den kreative skabelse.

For Platon findes der kun efterligning og ingen menneskelig kreation er andet end en dårlig efterligning af de transcendentale ideer, der ikke kan nås mellem sansernes og handlingens teknik, kunst og håndværk, men kun igennem den rene rationelle erkendelse. Kreativitet og fantasiens efterligninger er en bastard kreation af pap-forældre, der sættes i stedet for den oprindelige far, den transcendentale kilde til lyset i hulelignelsen, en far, der ifølge Derrida aldrig nogen sinde er synlig. Erkendelsens vilkår karakteriseres som ''den absolutte usynlighed af oprindelsens af det synlige'' – en usynlighed i relation af Gud-søn-far – som oprindelsen til platonismen (Kearney 2001, s. 95). I dette perspektiv er kreativitet og fantasi en ulydig illegitim søn, der truer med at omstøde den patriarkalske lov i det metafysiske system – forestillingsevnen passer ikke i systemet – den er en trojansk hest i logos. Den kunstneriske kreativitet fører til 1) uvidenhed 2) ikke-læring 3) umoral 4) irrationalitet 5) idolatri. Disse uvaner genfindes i de klassiske dualismer i vesteuropæisk filosofi, der er et resultat af Platons kritik: 1) modsætningen mellem sandt og falsk 2) modsætning mellem politisk praksis og artistisk ubrugelighed 3) modsætningen mellem godt og ondt 4) modsætningen mellem rationel sjæl og materiel krop 4) modsætningen mellem den guddommelige væren og den menneskelige tilblivelse (Kearney 2001, s. 99).

Paradokset er imidlertid at Platon selv er umådelig poetisk og betjener sig af forestillingsevnen i sin filosofi. Dette sker dog inden for strenge rammer. Kreativitet kan kun accepteres så længe det er betinget at 1) det underforstås at det er en efterligning og ikke originalen 2) at kreativitet ligger under for fornuften 3) at den tjener det guddommelige gode som sandhedens absolutte oprindelse (Kearney 2001, s. 105).

I kontrast til Platons skarpe kritik af kreativiteten finder vi hos hans efterfølger Aristoteles en vigtig genetablering af kreativitetens og efterligningens betydning. Aristoteles omdefinerer i *Poetikken* (Om digtekunsten) *mimesis* til ikke at beskrive de guddommelige ideer, men derimod som værende en universel beskrivelse af det menneskelige eksistensvilkår (Aristoteles 2003). Digterens kreative efterligning (*mimesis*) indpasser jf. Paul Ricœur virkelighedens forhold i en konfiguration (*mythos*), der så igen tilegnes hos læseren eller tilskueren som renselse i en refiguration (*katharsis*) (Ricœur 1983; Ricœur 1984; Ricœur 1985; Rendtorff 2000). Aristoteles har et mere videnskabeligt og psykologisk syn på forestillingsevnen end Platon. Fantasien står i midten mellem sanserne og erkendelsen. Samtidig forbindes fantasien med begæret efter det

gode i menneskets eksistens. Kreativitet og efterligning i digtekunsten foregriber det gode, som verden begærer. Fantasien er central for moralen som udtryk for en etisk forestillingskraft, der danner grundlag for de gode moralske beslutninger. Derfor handler den græske tragedie jo også om, hvorledes mennesker, der er bedre end gennemsnittet står i svære moralske dilemmaer og valg, og om hvorledes de konfronteres med eksistensens grænsesituationer. Aristoteles' opfattelse af digtekunsten udtrykker grundlæggende set en anerkendelse af dens produktive aktivitet, selvom den stadig er bundet til virkeligheden som kreativ efterligning af den menneskelige eksistens i sansning og handling (Rendtorff 2000).

Middelalderen og kristendommen

Middelalderens kristne filosofi er essentielt set en syntese af den jødiske og græske opfattelse af kreativitet og forestillingsevne. Det er en onto-teologisk syntese af Gud og væren, hvor forestillingen grundlæggende set betragtes som kreativ efterligning af den guddommelige verden. Der er en tendens hos neoplatonikeren Augustin til at forfølge Platons teori om *mimesis* som en dårlig efterligning, selvom han også er opmærksom på de kreative elementer hos forestillingsevnen, der underlagt intellektet kan illustrere den guddommelige orden. Middelalderfilosoffen Bonaventura fremhæver to måder at benytte forestillingsevnen på. På den ene side en brug af den til at få den menneskelige bevidsthed til at tilnærme sig Gud og på den anden side en brug af den, der bevæger mennesket i retning af det onde og bringer det i forfald (Kearney 2001, s. 126). Thomas Aquinas tænker videre ud fra disse tilgange ved at inddrage Aristoteles realistiske og produktive opfattelse af mimesis. Den kreative forestillingsevne tjener til at illustrere den onto-teologiske sandhed, og det er vigtigt at den ikke forfalder til en verden uden for den guddommelige verden. Dette ikke mindst fordi man i middelalderen kan observere en forestillingsevnens ikke direkte kristen parallelkultur med drømme, fantasi og mystik hos den jævne befolkning (Kearney 2001, s. 142). Alt i alt kan man sige, at middelalderen reproducerer opgøret med Adams og Prometheus' dilemmaer og spændinger med Guderne inden for den kristne katolske horisont. Kreativiteten er på en gang menneskelig og umenneskelig. Den bringer os tættere på det guddommelige, men den er samtidig i fare for at alliere sig med det onde og usandheden og bringe mennesket i radikalt fordærv. Derfor skal mi-

mesis, fantasien og forestillingsevnen tæmmes og indskrænkes til produktivt at reproducere den guddommelige verden med mennesket som Guds vikar på jorden.

Den moderne opfattelse af kreativitet

Kant og den transcendentale indbildningskraft

Den moderne teori bekræfter menneskets kreative magt. Det mimetiske paradigme bliver udviklet i et produktivt paradigme. Kants tænkning markerer et opgør med angsten for forestillingsevnens vildfarelser (Kant 1974). Hvor man tidligere arbejdede med et skarpt skel mellem fornuft og forestillingsevne, virkelighed og fantasi viser Kant, hvorledes indbildningskraften er essentiel for erkendelsen. Modsat de engelske empirister som Locke og Hume, der skarpt kritiserede fantasi og indbildning gør Kant forestillingsevne til en transcendental evne, der er grundlæggende for erkendelsen. Dermed blev Kant forløber for romantikken og dens nærmest kultiske dyrkelse af kunstnerens store skaberevner og Kants tænkning rækker langt ind i vor tids forståelse af kreativitet.

For Kant er forestillingsevnen yderst vigtig i *Kritikken af den rene fornuft* og den bliver den centrale bevidsthedsevne i *Kritikken af dømmekraften*. Forestillingsevnen er ikke en ydre instans, men derimod selve forudsætningen for vores erfaring af verden (Kant 1974). Når Kant taler om transcendentale bevidsthedsevner henviser han til forudsætningerne for vores erfaring. Forestillingsevnen er en sådan bevidsthedsevne, der syntetiserer og sammenholder erfaringen. Kant afviser en ren afbildende opfattelse af repræsentation og fremhæver indbildningskraftens produktive evner. Den subjektive forestillingsevne udgør en transcendental syntese af vores sanser og intellekt. Forestillingsevnen er ikke arbitrær og relativerende, men en central funktion for at opnå ægte erkendelse (Kearney 2001, s. 159). Det er indbildningskraftens evne til at skabe syntese i mangfoldigheden, der er grundlaget for erkendelsen. For Kant er det yderst centralt at skelne mellem forestillingsevnens ''produktive'' og ikke mindst dens ''reproduktive'' funktioner. Den bearbejder sanseindtryk og den foretager en autonom fortolkning af denne bearbejdning. Forestillingsevnen er grundlæggende for det ''transcendentale jeg'', der står for sammenhængen i oplevelserne og erfaringen.

I Kants æstetik, der diskuterer det skønne og det sublime bliver forestillingsevnen også central. Den æstetiske erfaring er et samspil

mellem forstand, fornuft og dømmekraft. Den æstetiske dømmekrafts smags-domme er forbundet med kommunikation af smag og det er forestillingsevnens frie spil, der er det centrale i æstetikken. Modsat Platon fremhæver Kant dette som grundlæggende for æstetikken. Når Kant taler om det skønne er det også forestillingsevnens frie spil, som det drejer sig om. Her afdækker den sin autonomi og frihed. Med hensyn til det sublime er det mere kompliceret, da forestillingsevnen her møder sine egne begrænsninger og må forholde sig til fornuftens ideer for at mennesket kan forstå, hvad der er på spil.

Fra Kant til romantikken

Den tyske idealisme hos Fichte og Schelling byggede videre på Kants teori om forestillingsevnen. Den transcendentale idealisme blev grundlaget for en romantisk filosofi, der byggede på menneskets produktive fantasi og forestillingsevner. De guddommelige ideer bliver hos Schelling forestillingsevnens symboler. Det er således karakteristisk for romantikken, at geniet, den store digters kreative personlighed træder i centrum for udviklingen af ny erkendelse. Dette kan betragtes i lyset af myten om Prometheus, der bliver en central figur i den romantiske litteratur. Den Prometheuske digter føler nemlig, at verdens skæbne afhænger af ham alene. Prometheus er i romantisk litteratur blevet til en digter, en vogter af intellektuel skønhed, bevidstheden, der kæmper mod den materialistiske verden. Prometheus-figuren får central værdi som rebelsk helt, der i kraft af sin kreativitet går ud over de givne spilleregler og udfordrer alt det eksisterende. Figurer som Faust og Don Juan (men også negativt som udtryk for romantikkens begrænsning, som vi viser sig i figuren om Narcissus) er udtryk for sådanne romantiske personligheder, der går ud over sig selv og verden og dermed forbryder sig mod verdens sammenhæng. Romantikken er dermed også den ubegrænsede kreativitets epoke, kombineret med en længsel efter igennem den digteriske kreativitet at genfinde det tabte paradis, verdens guddommelige enhed. Romantikken er drømmen og en magisk sammenhæng med virkeligheden, hvor mennesket og verdensaltet smelter sammen igennem kunstnerens guddommelige kreativitet.

Forestillingsevnen i eksistentialismen

Den eksistentialistiske filosofi fra Kierkegaard og Nietzsche til Sartre deler ikke optimismen i den tyske idealisme (Kearney 2001, s. 196). Ek-

sistentialismen sætter grænser for menneskets kreative evner. Disse er ikke uendelige, men begrænses af den menneskelige endelighed. I modsætning til romantikkens tro på det uendelige og søgen efter det guddommelige i kreativiteten tolkes indbildningskraften i eksistentialismen ironisk og negativt. Det er negativiteten, der kendetegner menneskets forestillingsevne. Eksistentialismen er udtryk for en ''humanistisk subjektivisme'', der ser kreativiteten i lyset af det enkelte menneskes søgen efter mening og engagement i livet og eksistensen.

Kierkegaards filosofi kan i denne sammenhæng læses som en kommentar til det romantiske paradigme om den kreative søgen efter verdens dybeste mening. Selvom Kierkegaard ikke siger noget systematisk om fantasi og indbildningskraft, er det karakteristisk, at han forholder sig til Prometheus-figuren på en negativ kritisk måde i *Enten-Eller og i Sygdommen til døden* (Kierkegaard, 1997- 2013; Rendtorff 2015). Spørgsmålet om kreativitet og forestillingsevne ses i relation til selvets bestræbelse på at blive sig selv og i lyset af selvets forhåbninger om at leve på trods af fortvivlelse, angst og absurditet.

Kierkegaard forholder sig i denne forbindelse til Prometheus-figuren, der kan beskrives som præget af ''et begær om at reformere hele verden ved at tvinge sig selv til at blive dæmonisk stærkere end man er'' (Kearney 2001, s. 207). Kierkegaard fremhæver, at håbet var en gave, som Prometheus gav menneskene i stedet for udødelighed, men det er jo netop den eksistentialistiske ironi, at menneskene fik forestillingsevnens gave i stedet for den virkelige mulighed for selvrealisering. Den romantiske udøvelse af Prometheus' håb må nødvendigvis ende i fortvivlelse. Det menneske, som følger Prometheus, er regent uden et land. Prometheus projekt om at udskifte Gud med mennesket er et fiktionseksperiment i selv-dublering. Men det er absurd, da mennesket essentielt set er intet. Mennesket kan altså aldrig sætte sig i stedet for Gud igennem kreativiteten. Det narcissistiske-Prometheuske håb i den romantiske idealisme må nødvendigvis ende i eksistentialistisk angst. Menneskene tror, at de kan blive et med det guddommelige igennem kreativiteten, men det er umuligt for de imaginære abstraktioner kommer aldrig fuldt og helt ud over menneskets eksistentielle virkelighed – dets synd og dets dødelighed. Adam og Prometheus er eksempler på, hvorledes forestillingsevnen glemmer menneskets oprindelige eksistensvilkår.

Ligesom hos Kierkegaard finder vi hos Nietzsche spændingen mellem menneskets uendelige kreative evner og dets endelige eksistentielle

situation (Nietzsche 1983). Nietzsche sætter dog ikke troen ind på fortvivlelsens plads. Han understreger, at den kreative forestillingsevne er grundlagsløs, frit flydende intethed. Gud er død og det sidste menneske, overmennesket, er frit til at skabe sin egen virkelighed. Den produktive forestillingsevne er vilje til magt i en meningsløs verden. Dette indebærer omvurderingen af alle værdier, der er det centrale i opgøret med den traditionelle onto-teologi. Den kreative forestillingsevne drejer sig ikke om at finde en forudgivet sandhed. Den likviderer derimod alle forud etablerede opfattelser af sandheden. Sandheden er en kvinde. Vi må gøre op med den metafysiske tro på en forud given sandhed (Nietzsche 1989). Vilje til magt og perspektivismen, dvs. menneskets mange forskellige syn på virkeligheden er forestillingsevnens vilkår. Alt er kunst. De er ikke andet end kunst, men kun i den grad, at kunsten lader intetheden komme til verden. Tragediens fordel er pessimismens styrke. Hvor den romantiske kreativitet ser sammenhæng og helhed, ser eksistentialisterne kun fragmentering og ødelæggelse. Nietzsche hylder den kreative kunstner og den kreative forestillingsevne som opgøret med nihilismen. Dette er den nye kreativitet, der skal give livet fornyet vitalitet.

Med de moderne eksistentialister drages den fulde konklusion af Kierkegaards og Nietzsches kritiske opfattelse af den affirmative kreativitet. Sartre sammentænker forestillingsevne og intetgørelse i *L'imaginaire*. Bevidstheden er menneskets grundlæggende evne til intetgørelse og derigennem opstår kreativitet (Sartre 1983) . Kreativitet er intetgørelse, nyskabelse, fornyelse, opgør med det givne, oprør. I sin bog om oprøret ser Camus mennesket i forlængelse af Nietzsche som en skaber, en oprørskunstner, der uden romantiske illusioner, konfronteres med en meningsløs verden. Sisyfosmyten handler om det absurde ved menneskets kreativitet, der udtrykkes i den umulige modsætning mellem menneskets søgen efter mening overfor et meningsløst univers. Den moderne eksistentialisme tager udgangspunkt, at friheden er intethed, og at den samtidig gør op med absurditet og intethed som i myten om Sisyfos, hvor det jf. Camus er blevet Sisyfos's skæbne på trods af sin frihed at leve et absurd liv uden dybere mening.

Sartre sammenfatter eksistentialismens opfattelse af forestillingsevne og kreativitet i sine værker om forestillingsevnen (1936 og 1940), der er skarpe fænomenologiske analyser af forestillingsevnens negerende rolle i bevidstheden. Sartre afviser, at billedet er en bevidsthedsakt og fremhæver den imaginære forestillingskraft som en projektion af, hvad den subjektivt forestiller sig ud i verden, som et træk ved verden, der

fremstår som om det var virkeligt og en del af verden. Billedet er en spontanitet, der er opstået ud af menneskets skabende frihed og spontane negation af verden. Forestillingsevnens spontane subjektivitet er evnen til at bringe intet ind i verden, som det gør sig gældende med det berømte eksempel om Pierre i caféen i *L'Etre et le Néant*, hvor caféen under mit afventende møde med Pierre organiseres ud fra min evne til at forestille mig, at Pierre ikke er i caféen (Sartre 1943; Rendtorff 1998). For Sartre er bevidstheden intetgørende og meningen opstår igennem den kreative evne til at intetgøre.

Sartre fremhæver samtidig, at mennesket aldrig kan slippe bort fra sig selv ved brug af sine kreative evner. Det vil som Prometheus altid vedblive med at være menneske. Det stræber som ham efter at blive Gud, en syntese af for-sig-væren og i-sig-væren, men dette projekt er altid fordømt til at mislykkes, da den menneskelige bevidsthed er selv-negerende, dvs. at mennesket er en nytteløs passion i sin umulige stræben efter at blive Gud igennem kunsten eller historien.

Det postmoderne kreativitetssamfund

Den historiske arv

De forskellige kreativitetsteorier, som vi har diskuteret, påvirker mere eller mindre kreativiteten i det postmoderne kreativitetssamfund. Forestilling om menneskets søgen efter det guddommelige som Guds imitator kan opfattes som virksomt kunstideal samtidig med at vi dyrker det fragmentariske, negationen og opgøret med absurditeten. Dertil kommer, at kreativitetssamfundet i allerhøjeste grad er præget af Nietzsches forestilling om omvurdering af alle værdier og om viljen til magt, hvor kunstneren som overmenneske, der ikke tror på noget, skaber nye og store illusioner om det menneskelige. Endelig præges vi også af Sartres påpegning af at det ikke er muligt at gøre mennesket guddommeligt og af, at ''Prometheus Unbound'', den endegyldigt løsslupne Prometheus, der totalt vil efterligne Guderne, hele tiden er en trussel for den vesteuropæiske civilisation.

Den postmodernistiske kritik

Det er dog som sagt slet ikke sikkert, at der findes sådan noget som kreativitet. I den postmodernistiske tænkning (strukturalisme, dekon-

struktion og poststrukturalisme finder vi en skarp kritik af forestillingsevnen (og dermed også af kreativiteten) som en humanistisk misforståelse. Det imaginære er en funktion af et teknologisk tegnsystem, som det kreative subjekt ikke har nogen som helst kontrol over. Vi lever i et samfund af det imaginære, som kommer et andet sted fra, som vi ikke længere er herre over (Kearney 2001, s. 251-252). Postmodernismen retter en sønderlemmende kritik mod både den klassiske jødisk-græske-kristne opfattelse af kreativitet og af den moderne humanistiske opfattelse fra Kant til eksistentialisterne. Pointen er, at det er absurd at hævde, at mennesket kan være kreativt, da hverken subjektet eller den egentlige virkelighed findes. Det giver derfor slet ikke mening at tale om kreativitet. Der er et produkt af ideologi og falsk bevidsthed. Når vi i dag taler om kreativitet, er vi på vildspor, da det er fuldstændig umuligt at være kreativ.

Den postmoderne kritik af kreativiteten hænger sammen med kommunikations- og computerrevolutionen, hvor det teknologiske fremskridt har gjort billedet mere virkeligt end virkeligheden. Historien er nærmest blevet en bleg kopi af sin egen reproduktion (Kearney 2001, s. 252). Denne teknologiske udvikling indebærer for postmodernisterne en krise for den imaginære forestillingsevnes som udtryk for menneskelig kreativitet. Sproget er blevet et åbent system af betydningsenheder, der ikke længere refererer tilbage til nogen virkelig mening, der ligger uden for sproget. Denne dekonstruktion af ideen om oprindelsen hænger sammen med den *tekstuelle revolution*, hvor sprog blot er et spil mellem anonyme tekststrukturer uden at man kan sige, at der et skabende menneske bagved. Postmoderniteten markerer afslutningen på forestillingen om det autonome subjekts kreative forestillingsevne.

Kearney hævder, at postmodernismen er en slags parodi over Platons *mimesis*-model (Kearney 2001). Denne model er kommet tilbage som en parodi, hvor man lader som om at man gengiver en allerede eksisterende oprindelig sandhed, der dog slet ikke eksisterer. Den kreative efterligning fremtræder som en parodi, der dekonstruerer sig selv. Der er ikke noget centrum for kreativiteten blot en uendelig meningsproduktion uden oprindelse eller reference uden for sig selv. Denne virkelighed er bedst beskrevet hos den franske dekonstruktivist Jacques Derrida, men også Lacan, Althusser, Foucault og Barthes har bidraget til kritikken af den kreative forestillingsevne (Lautstsen & Sørensen 1999; Lübcke 2003; Rendtorff 2014).

Lacan hævder, at kreativitet bygger på en forvildet forestilling om

det autonome humanistiske subjekt. Der findes ikke et bevidst jeg, der skaber noget i verden, men det imaginære befinder sig på et ubevidst, symbolsk plan, hvor subjektet ikke har kontrol over sine skabelser. *Je est un Autre*, som Rimbaud sagde eller med Freuds ord: "Wo es war, so ich werden". Tanken om kreativitet og forestillingsevne går tilbage til barnets spejlfase i udviklingen, hvor det har behov for at konstruere et billede af sig selv for at blive sig selv. Det imaginære er et resultat af det ubevidste, og psykoanalysen er interesseret i at lade det imaginære komme frem for at nå ned til det ubevidste. For Lacan er det imaginære narcissismens rod, og denne er grundlaget for humanismen (Kearney 2001, s. 261; Rendtorff 2014).

Althusser opfatter det imaginære og troen på det kreative subjekt som udtryk for humanistisk ideologi. Ideologi er repræsentationen af subjektets imaginære forhold i relation til dets virkelige eksistensbetingelser. Kreativitet bliver en slags falsk bevidsthed om autentisk at kunne skabe noget, når alt i virkeligheden er betinget af samfundets sociale og økonomiske strukturer. Troen på subjektet er en humanistisk myte, og der findes ikke en subjektiv skabende frihed, eftersom individet er et produkt af den borgerlige kulturs ideologi. Det er en illusion at tro, at mennesket frit kan skabe sin historie og sit samfund.

Foucault deler synspunkterne hos Lacan og Althusser ved at fremhæve, at det kreative mennesket er et bestemt historisk produkt, der fremstod med Kants teori om den transcendentale bevidsthed og i forbindelse med antropologiens opkomst i det 18 århundrede. Mennesket er en historisk konfiguration og der kan ikke findes bevidst kreativitet kun galskab og maskiner, betinget af bevidsthedens andet, dvs. alt det som ligger uden for vores selvbevidste og rationelle jeg (Lautstsen & Sørensen 1999; Lübcke 2003; Rendtorff 2014).

Barthes beskriver den moderne massekultur som et forsøg på at transformere ''småborgerlig kultur til universel natur''. Der er tale om en institutionalisering af den småborgerlige ideologi i massesamfundets tegn. Derfor kan kunst og kreativitet i dag ikke blive til andet end sarkasme og til en parodi af sig selv. Der skal være tale om selv-parodierende analyse af massekulturens tegnproduktion.

Derrida samler denne postmoderne kritik af forestillingsevnen og kreativiteten i den dekonstruktive filosofi. I dag er kultur, kunst og samfund ikke andet end et tekstuelt spil af mening uden henvisning til et centrum eller en oprindelig enhed. Derrida kritiserer Platons tro på en oprindelse i ideerne om det heliocentriske (centreret om det gud-

dommelige ideale lys) og det fallocentriske (centreret om en stærk faderfigur) og beskriver vor tids kreativitet som en kreativ efterligning uden noget at efterligne. Derrida hævder, at vi skal forestille os, at vi lever i Platons hule uden mulighed for at komme ud af hulen, for der er ikke noget på den anden side. Kun vores egen repræsentation af noget som ikke findes (Kearney 2001, s. 191-192; Rendtorff 1999; Rendtorff 2014). Nutidens selv-programmerende computere er et godt eksempel på denne kreativitet uden repræsentation. Ifølge Derrida kan man sige, at kreativiteten ikke er andet end en uendelig selv-programmering af computere uden noget centrum for kontrol. For Derrida er dette en slags apokalypse – en afslutning, men en afslutning uden ende, en vedvarende gennemspilning af afslutningen på den metafysiske tro på kreativiteten og den dybere mening.

Dekonstruktionen af forestillingsevnen er ikke kun til stede i filosofien, men kan påvises i en række poetiske og kunstneriske fænomener fra den postmoderne kultur. Fænomener som kunst, arkitektur, litteratur har i dette perspektiv ikke nogen overordnede eksterne referencer, men udgør et dekonstruktivt spil, hvor kreativiteten hverken har mål eller oprindelse. Ved siden af disse fænomener udtrykker den sene kapitalisme en stigende overfladiskhed og materialisme. Massekulturen gør mennesker til forbrugermaskiner, der absorberer kultur ud fra kulturindustriens krav til forbrug.

Kreativitet i oplevelsesøkonomien som en ny fase af postmodernismen

På baggrund af denne hårde kritik er spørgsmålet, om vi kan forsvare kreativiteten i oplevelsesøkonomien. Går vi tilbage til Richard Floridas analyser af kreativitet i *The Rise of the Creative Class* synes de at være et forsøg på at genindføre en slags kombination af troen på det humanistiske subjekt med en post-postmoderne teori om det kreative samfund. Man spørger sig nu, om denne form for kreativitet kan opretholdes konfronteret med vores beskrivelse af kreativitetens historiske udvikling.

Er der mulighed for at genfinde kreativiteten i den poetisk-etisk forestillingsevne, der kombinerer produktion og reproduktion i et nyt kreativt paradigme efter postmodernisme, der hverken falder tilbage i den jødisk-græsk-kristne tradition, i Kant eller i eksistentialismens humanistiske kreativitetsopfattelse? Eller er fokus på kreativitet i oplevelsesøkonomien blot en reproduktion af de tidligere tiders kreativitets-

paradigmer på et ideologisk og økonomisk grundlag, jf. kapitalismens enorme evne til at absorbere kulturelle og filosofiske strømninger?

Hvis vi skal analysere Richard Floridas *The Rise of the Creative Class* i lyset af vores gennemgang af kreativitetens historie er det faktisk indlysende, at mange af de historiske temaer også gennemspiller sig i vores moderne forståelse af kreativitet. Først og fremmest kan Florida ikke sige sig fri af at være nærmest metafysisk fokuseret på kreativitet. I den forstand er der noget tilbage af den klassiske forståelse af menneskets forestillingsevne i den jødisk-græske-kristne tradition. Det er en positiv tro på menneskets skaberkraft, der sætter Prometheus til vægs ved ikke at ville finde meningen i det guddommelige og hele tiden søge efter et metafysisk grundlag for kreativiteten, men dog også har forståelse for kreativiteten som et middel til at befordre det gode i menneskets liv.

Kreativitet er godt, og den gør op med den bureaukratiske fabrik og indstifter det gode i menneskets arbejdsliv. De kreative organisationer bygger på det gode i mennesket og det kreative samfund vil bringe menneskene tættere på paradis igennem den store økonomiske transformation, som vi kan forvente i vores århundrede. Samtidig kan vi også finde elementer af Kants transcendentale forestillingsevne hos Florida. Det er forbindelsen mellem forstand og fornuft igennem indbildningskraftens kreativitet mellem kunst og videnskab, der bidrager til udviklingen. Denne kreativitet skaber det nye og går ud over de givne samfundsmæssige og erkendelsesmæssige strukturer. Der er dog også elementer af en Nietzscheansk og Sartriansk eksistentialisme i Floridas kreative arbejdere i den nye kreativitetsøkonomi. De er kunstneriske individualister, der værdsætter individualitet, stræben, frihed, åbenhed. Homo creativus er vejen til det nye samfund med sin nye virkelighed. Homo creativus søger autenticitet i de større byer. Men det kreative menneske er også præget af en stærk individualisme og narcissisme og det åbner for den postmoderne kritik. Er det kreative menneske, når alt kommer til alt, ikke andet end en selv-centreret egoist, en potentiel frisat Prometheus, der med sine evner og ideer falder godt ind som trend i websamfundets uendelige og endeløse meningsproduktion?

Eller er det muligt at omsætte den historiske kreativitet i en frisat kreativitetsøkonomi? Kreativitet i oplevelsesøkonomien markerer en etisk og dannelsesmæssig orientering af den organisatoriske praksis, der bevæger sig henimod styrkelsen af parolen om ''fantasien til magten'' i den moderne kapitalisme. Man spørger sig selv om kreativiteten

kan slippe fri fra kapitalismens jernbur og integreres som andet end en ny dimension af kapitalismens ånd og evne til at integrere nye samfundsmæssige strømninger i profitjagtens dynamik (Stephensen 2010).

Den store udfordring for en postmoderne kreativitetsøkonomi er at håndtere oplevelsesøkonomi og kreativitet på et postmetafysisk grundlag uden at skabe nye forestillinger om metafysisk og guddommelig mening, som bliver sat i stedet for den filosofiske traditions søgen efter en højere mening. Her har den optimistiske forestilling om homo creativus hos Florida tendens til at blive en ny metafysisk, som indsætter kapitalismen på metafysikkens plads. Vi må skabe en ægte etisk og dannelsesmæssig orientering af virksomhederne. Det vil sige en orientering, der placerer kreativitet og dannelse i en historisk sammenhæng i den klassiske jødisk-græsk-kristne tradition og bevæger sig i retning af mening ud fra denne tradition.

I denne sammenhæng indebærer ægte organisatorisk læring og etik en hermeneutisk og historisk forståelse for den filosofiske og æstetiske betydning af kreativitet i den vesteuropæiske filosofiske tradition. Kreativitet er et humanistisk og eksistentielt begreb, som mister sin kraft, hvis det bliver gjort til et instrumentelt ledelsesbegreb i en fast organisatorisk ramme. Ægte kreativitet indebærer en inddragelse af det hele menneske og den filosofiske og teologiske tradition som baggrund for kreativ udvikling af organisationer. Dette er meget vigtigt, hvis vi virkelig skal komme videre med hensyn til dynamisk organisatorisk kreativitet i organisatorisk læring og vidensledelse i vidensorganisationer (Mumford 2011; Kazanjian & Drazin 2011). Organisationer bør komme ud over en flad og endimensionel og økonomisk opfattelse af kreativitet og i stedet inddrage en bred humanistisk forståelse af kreativitet, når det drejer sig om udvikling af virksomheder i den kreative oplevelsesøkonomi. Kun herigennem kan man udvikle sand og dynamisk innovation, der kan hjælpe til at løse samfundets økonomiske, sociale og miljømæssige problemer med fokus på en bredere etisk læring i organisationer.

Litteratur

Aristoteles (2003). *Poetik.* København: Hans Reitzels Forlag. Filosofibiblioteket.

Florida, Richard. (2002) *The Rise of the Creative Class – and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, New York: Basic Books.

Jensen, Rolf (2006). *Dream Society – træd ind i oplevelsesøkonomien*. København: Børsens forlag.

Jensen, Rolf & Mika Aaltonen (2013). *The Renaissance Society: How the Shift from Dream Society to the Age of Individual Control will Change the Way You Do Business*, New York: McGrawHill.

Kant, Immanuel ((1789) 1974). *Kritik der Urteilskraft*. Herausgegeben von Karl Vorländer, Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Kazanjian, Robert K. and Robert Drazin (2011). "Organizational Learning, Knowledge Management and Creativity" in Michael Mumford (2011) (ed.). *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier

Kearney, Richard ((1998) 2001). *The Wake of Imagination*, London: Routledge.

Kemp, Peter (1972). *Ungdomsoprørets filosofi*, København: Vintens forlag.

Kierkegaard, Søren (1997-2013). *Søren Kierkegaards samledes skrifter*. København: Gads forlag.

Laustsen, Carsten Bagge & Anders Berg Sørensen (red.) (1999). *Den ene, den anden, det tredje. Politisk identitet, andethed og fællesskab i moderne fransk tænkning*. København: Forlaget Politisk Revy.

Lübcke, Poul (red.) (med bidrag af Sverre Rafnsøe, Jacob Dahl Rendtorff & Adam Diderichsen) (2003). *Fransk filosofi. Engagement og struktur*. Vor tids filosofi. Politikens Håndbøger. København: Politikens forlag.

Mumford, Michael (2011) (ed.). *Handbook of Organizational Creativity.* London: Elsevier

Nietzsche, Friederich (1983). *Werke I-VI*. Herausgeben von Karl Schlechta, München: Ullstein Materialien.

Pine, Joseph II. & James Gilmore (1999). *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press.

Pine, Joseph II. & James Gilmore (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press.

Platon. (1992) *Platons Skrifter*. Ved Carsten Høeg og Hans Ræder (10 bd., 1932-41; 2. udg. 1953-55, fotografisk genoptrykt 1992). København: Hans Reitzels forlag.

Rendtorff, Jacob Dahl (1998). *Jean-Paul Sartres filosofi*, København: Hans Reitzels forlag.

Rendtorff, Jacob Dahl (1999). "Jacques Derrida. Dekonstruktion og politikkens forudsætninger" i Laustsen, Carsten Bagge & Anders Berg Sørensen (red.) (1999). *Den ene, den anden, det tredje. Politisk identitet, andethed og fællesskab i moderne fransk tænkning*. København: Forlaget Politisk Revy.

Rendtorff, Jacob Dahl (2000). *Paul Ricœurs filosofi*. København: Hans Reitzels forlag. Filosofibiblioteket.

Rendtorff, Jacob Dahl (2007). *Virksomhedsetik. En grundbog i organisation og ansvar*. København: Samfundslitteratur.

Rendtorff, Jacob Dahl (2009). *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Rendtorff, Jacob Dahl (2014). *French Philosophy and Social Theory. A Perspective for Ethics and Philosophy of Management*, Heidelberg & New York: Springer International Publishers.

Rendtorff, Jacob Dahl (2015). "Selvets eksistentielle fænomenologi i angst og fortvivlelse hos Søren Kierkegaard" in Mogens Pahuus, Jacob Dahl Rendtorff & Pia Søltoft. *Kierkegaard som eksistentiel fænomenolog*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Ricœur, Paul (1983). *Temps et récit. Tome I : L'intrigue et le récit historique*, Paris : Le Seuil.

Ricœur, Paul (1984). *Temps et récit. Tome II : La configuration dans le récit de fiction*, Paris : Le Seuil.

Ricœur, Paul (1985). *Temps et récit. Tome III : Le temps raconté*, Paris : Le Seuil.

Sartre, Jean-Paul (1983/1936). *L'Imagination*, Paris : Gallimard.

Sartre, Jean-Paul (1943). *L'Être et le Néant*, Essai d'ontologie phénoménologique, Paris : Gallimard.

Stephensen, Jan Løhmann (2010). *Kapitalismens ånd og den kreative etik*. Århus: Digital Aesthetic Research Center.

Britta Nørgaard

PERFORMANCE OG ETIK I ET ANERKENDELSESPERSPEKTIV

Arbejde fylder meget i vores tilværelse. Vi har ikke nødvendigvis det samme arbejde gennem længere tid i dag, og vi kan heller ikke længere bygge på tillærte kompetencer over længere tid. Mange indgår i serielle projektansættelser frem for at have mere etablerede ansættelsesforhold. Det forventes af os, at vi indgår i kompetenceudvikling og i omfattende efter- og videreuddannelsesaktiviteter. Det er tilsyneladende vilkår, der hører til et moderne arbejdsliv. Men ser man på antallet af stresstilfælde og på de forskellige tiltag til at styrke den enkeltes mestringsevne og robusthed i forhold til stress og forventninger, så giver disse vilkår også anledning til eftertanke.

Den undren, som ligger til grund for nærværende kapitel, hænger sammen med iagttagelser i stillingsannoncer, i arbejdslivssammenhænge og i litteraturen. Min undren og nysgerrighed forstærkes af den store forskel, der ligger i den kunstneriske og den arbejdslivsrelaterede anvendelse af begrebsparret *performe og performance*.

Etymologisk er der en forbindelse til det franske ord 'parfournir', som betyder at færdiggøre noget, og grundlæggende ligger der i verbet 'perform' at udføre noget – herunder udtryk for både menneskers og maskiners ydeevne. Men også det at spille en rolle ligger i ordet. I den betydning ses det bl.a. anvendt i kønsforskning, når man performer sit

køn. Det engelske ord 'performance' anvendes ofte om et teaterstykke, en koncert el.lign. I sprogvidenskaben finder man hos bl.a. Austin betydningen, at man via det performative i sproget også udfører noget, når man f.eks. forstår udsagnet ''jeg døber dig'' som både ord og den handling, der udføres (Austin 1980).

I en kunstnerisk sammenhæng konnoteres indholdet af performance oftest med overvægt af positive værdier med det ekspressive og æstetiske udtryk i forbindelse med f.eks. en scenisk fremtræden. Et kendetegn ved denne form for performance er, at det i store træk alene findes i 'nuet' – i det nu, hvor man performer. Samtidig med det momentane i selve ens performance kan der ske en udforskning af ens kropslige aktivitet, som rummer både en bearbejdning af noget eksistentielt og en bearbejdning i form af en nærmest kropslig refleksion.

I arbejdslivssammenhænge anvendes performance som et af begreberne i en udviklingssamtale, der nu ikke blot har fokus på kompetenceudvikling, men i mange sammenhænge også omtales som PULS-samtaler, hvor P'et står for performance. Disse samtaler kan indgå i en vurdering af medarbejderens opnåelse af resultater[104]. Ordet dukker også op i arbejdslivet i omtalen af mennesker som enten lowperformere eller highperformere (Kristensen 2011). I disse arbejdslivssammenhænge vil der være tale om en anden opfattelse af tid, end når performance anvendes i mere kunstneriske sammenhænge.

Anvendelserne af begrebet i de meget forskellige sammenhænge kan være interessante for at forstå selve fænomenet, idet det ser ud til, at arbejdslivet låner udtryk fra kunstverdenen. Hvad denne glidning i anvendelsen af udtrykket betyder i forhold til etik i en lærende organisation vil være i fokus i det følgende. Anvendelse af begrebet performance kan have konsekvenser for, hvordan tid og etik opfattes, og dermed for de mennesker, der befolker arbejdslivet.

Kapitlets opbygning

I kapitlet vil jeg undersøge etik- og anerkendelsesbegreber hos den tyske socialfilosof Axel Honneth, perspektiveret med overvejelser fra den tyske sociolog Hartmut Rosa. I dette perspektiv forsøger jeg at afklare, hvad fænomenet performance rummer. Et næste skridt vil være at drage nogle konsekvenser for ledelse i relation til den lærende organisation

104 F.eks. http://www.fm.dk/job-og-karriere/fokus-paa-din-udvikling/puls, set 14.1.2016

og organisatorisk læring. Hvordan kan performancebegrebet forstås i en kontekst, som præges af en lærende organisation? Kan man forstå begrebet i et etisk perspektiv, der bygger på Honneths anerkendelsesbegreb samt hans analyser af individualisering og tingsliggørelse? Rosas analyser af acceleration og performance bidrager til at anlægge et tidsligt perspektiv i sammenhæng med anerkendelsens etik hos Honneth. Rosa relaterer selv ganske ofte til Honneths arbejder. På denne teoretiske baggrund vil jeg altså undersøge sider af en ledelsesetik for den lærende organisation, som jeg ser i kølvandet på performancebegrebet, og den kultur, der følger heraf, ligesom jeg vil perspektivere til særlige professionsfelter.

Honneths etiske socialfilosofi

At arbejdslivet i dag fylder meget af vores tid, både når vi er på arbejde og også i vores såkaldte fritid, hænger sammen med, at arbejde er en af de måder, hvorpå vi har muligheden for at opnå anerkendelse. Honneth gentænker socialfilosofien og forbinder den med en etik, der har tråde tilbage til primært Hegel, men også til Kant og Habermas. Han reflekterer over den nyeste samfundsudvikling og inddrager en nuanceret etik-opfattelse, bl.a. med inspiration fra fænomenologien hos Lévinas (Honneth 2000: 133-171). Honneths arbejde med anerkendelsens etik supplerer den etik, som Habermas ser som en iboende del af vores kommunikation. Honneth tydeliggør etik som en grundholdning, der rummer kognitive, rettigheds- og omsorgsrelaterede dimensioner, men som også rummer et kropsligt islæt. Denne socialfilosofiske inspiration betyder, at Honneth er interesseret i at analysere mulige hindringer for det gode liv og overveje måder at minimere disse barrierer på. Det er en position, der gør ham til skydeskive for anmeldelser og kommentarer med bemærkninger om ''socialromantisk diskurs'' og ''socialromantiker''[105]. Men jeg ser Honneths insisteren på en konstruktiv socialfilosofi, der reformulerer Kritisk Teori, som noget positivt. Jeg deler mange af hans anskuelser og bekymringer. I lyset af, hvordan antallet af stress-tilfælde stiger, og side om side med misagtelsen af professioner, der er beskæftiget på de forskelligste områder, men særligt med f.eks. omsorg og sociale problemer, anser jeg det for værdifuldt at inddrage hans overvejelser (Nørgaard 2013, 2016). En række forskningsprojekter fra det

105 Særligt anmeldelser i tilknytning til bogen "Verdinglichung"; Honneth 2005: se f.eks. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/rezensionen/sachbuch/wer-vergass-hier-die-anerkennung-1294507.html, set 10.7.2016

program, som Honneth står i spidsen for, indgår som empiriske spor i hans teoretiske analyser[106]. På den måde kobles hans etiske overvejelser både med den generelle samfundsudvikling og med mere specifikke og konkrete forhold i arbejdslivet.

Arbejdsbegrebet

Honneth har arbejdet på en nybestemmelse af begrebet arbejde. Han mener ikke, samfundets udvikling har sikret det normative fundament for anerkendelse og integration, som arbejdsbegrebet bør rumme (Honneth 2008). Sammen med øgede fleksibilitetskrav medfører manglen på fælles fodslag, orienteringspunkter og fælles kommunikerede arbejdsvilkår en individualisering af arbejdstagerforholdet og en øget individuel ansvarstilskrivelse (Honneth 2011: 460ff).

Honneth arbejder i sin anerkendelsesteori med tre sociale sfærer og betoner inden for hver af disse anerkendelsens betydning for vort selvforhold. Efter hans opfattelse er fordelingen af anerkendelse af større betydning end fordelingen af materielle goder. Mødes man med anerkendelse i den private sfære, så opnår man selvtillid til at møde verden. I den retslige sfære handler anerkendelsen om at blive mødt som alle andre og blive mødt med de rettigheder, som alle andre også mødes med. Så vil man opnå selvagtelse. I den solidariske sfære handler det om at blive anerkendt for det helt særlige, man tilfører feltet. Så vil man udvikle selvværd. Arbejde er en del af den sfære, som Honneth med lidt forskellige betegnelser kalder den socio-kulturelle sfære eller den solidariske sfære. I nyere værker omtaler han ofte denne sfære som præget af ''Leistung und Wirtschaft'' (præstation og marked), hvilket indikerer, at solidaritet nok ikke længere er det mest dækkende begreb for den form for anerkendelse, som er på færde i den socio-kulturelle sfære (Brachmann 2015: 65)[107]. I arbejdslivet vil man på grund af krav om performance kontinuerligt skulle kunne bevise eller italesætte det helt særlige, man tilfører ens arbejdsliv. Visse professioner og fagområder kan have lettere eller vanskeligere ved dette, ligesom tidsperspektivet kan se forskelligt ud (Honneth 2003, 2006).

106 http://www.ifs.uni-frankfurt.de/mitarbeiter_in/axel-honneth/, set d. 10.7.2016

107 Honneths udtryk er netop 'præstation' i *Verwilderungen* (*Verwilderungen, Kampf um Anerkennung im frühen 21.Jahrhundert*. I: Das Parlament. Nr. 01-02/3.1.2011; Beilage von''*Aus Politik und Zeitgeschichte*'' Nr. 01 20122, 03.01.2011) Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, s. 37 – 45), her efter Brachmann (2015)

Hvor man tidligere kunne iagttage en vis permanens i f.eks. ansættelser og profession, så man kunne tale om, at der næsten pr automatik blev en bestemt stand eller slægt en vis portion anerkendelse til del, så er denne kamp om anerkendelse i det moderne ændret. I dag er kampen om denne form for anerkendelse dels blevet individuel, dels blevet en kamp, som er vedvarende.

Selv om arbejdslivet og beskæftigelse godt nok optager os meget, så er det ikke alene på dette livsområde, at spørgsmålet om individuel præstation fylder. Det gælder også områder som f.eks. ægteskab, moderskab, sundhed og fritid.

Tingsliggørelse

Honneth understreger i sit essay om tingsliggørelse (Honneth 2005a), at vores sociale interaktion ikke er baseret på kognitive handlinger, men på anerkendelseshandlinger. I en organisation og en arbejdslivssammenhæng er det væsentligt at holde sig dette forhold for øje. Det er derfor interessant at undersøge anerkendelsens ekspressive karakter. Mange små tegn – verbale såvel som nonverbale hører med til vort sociale samspil. En del af disse tegn handler ikke om udveksling af epistemisk viden, men om en anden form social og sproglig interaktion, som udtrykker anerkendelse eller mangel herpå. For Honneth er det væsentligt at have øje for, hvordan forholdet mellem handlinger, som naturligt hører til en strategisk, instrumentel og iagttagende forholdemåde, og så handlinger, der er præget af anerkendelse og deltagelse, balancerer. Hvis der er overvægt af de førstnævnte handlinger, risikerer man tingsliggørelse. Her følger Honneth bl.a. Habermas' opfattelse, at når de strategiske forholdemåder trænger sig ind på de sociale sfærer, så er det en risiko, der kan iagttages og betegnes som tingsliggørelse, og også Georg Lukacs' begreber om tingsliggørelse inddrages i Honneths analyse. Honneth er naturligvis ikke blind for, at man i mange professioner må inddrage begge forholdemåder, fordi arbejdet også rummer en intentionalitet, men hans bekymring går på, om man risikerer en anerkendelsesglemsomhed, som reducerer den genstand eller det menneske, som man arbejder med, til noget målbart uden alle dets iboende nuancer. Her nærmer Honneth sig en ny bestemmelse af begrebet tingsliggørelse, som betyder, at vi som mennesker mister evnen til at føle os forbundet med den eller dem, vi arbejder med. Også vores forhold til naturen kan ses som værende udsat for denne risiko, mener Honneth.

Denne tingsliggørelse uddyber Honneth i en analyse af, hvad der kan betegnes som selv-tingsliggørelse. Han påpeger, hvordan f.eks. ansættelsessamtaler og virtuel dating-deltagelse kan ses som tungtvejende eksempler på, at man både må præstere en selviagttagelse og en selv-præsentation i en social praksis, hvor man reelt ikke ved, hvad man kan anerkendes for. Derfor risikerer man også at opleve mangel på anerkendelse og opleve sig som ''taber'' i en sådan praksis, mener han. Desuden er der sket en ændring af den tidslige struktur, der er betydningsfuld i forbindelse med ansættelsessamtalerne. Hvor man tidligere kunne opleve at opnå anerkendelse for allerede høstede erfaringer, resultater og præstationer, så er der i dag til ansættelsessamtaler i større grad tale om en fremskrivning af forventede muligheder, fordi man nu ansættes på, hvad man forventes at kunne tilføre den ansættende virksomhed (Honneth 2005a).

> *... de [ansættelsessamtaler; BN] ligner i tiltagende grad salgstaler, fordi de kræver af ansøgeren, at han på den mest overbevisende og effektfulde måde kan iscenesætte sit fremtidige arbejdsengagement i stedet for at berette om allerede erhvervede kvalifikationer.* (Honneth 2005a, s.105, min oversættelse)

Honneth fortsætter med endnu et anskueligt eksempel og indikerer, at man med den form for sociale praktikker risikerer at fremme en tingsliggørende indstilling til sig selv. Ved dating-deltagelse vil man f.eks. ofte skulle indplacere de egenskaber, som man forventer anerkendelse for, i særlige rubrikker og skemaer:

> *Her tvinger formen for den standardiserede kontaktsøgning den aktuelle bruger til først at indføre vedkommendes egenskaber i de dertil opstillede rubrikker.* (Honneth 2005a: 105f)

Sideløbende med anvendelse af begrebet præstation i forbindelse med den tredje sfære uddyber Honneth begrebet ''forvildelse'' ud fra en lignende bekymring som den vedrørende tingsliggørelsen. Vores kamp om anerkendelse i denne sfære har forvandlet sig til en *'skueplads for ukontrolleret omsiggribende selvhævdelse'* (Honneth 2011, min oversættelse). Sociale konflikter opstår lettere, når vi mister det moralske grundlag for tildeling af anerkendelse, og præstationer kan tolkes og vurderes på forskelligste vis. Honneth er bekymret for situationen på arbejdsmarke-

det. Han beskriver situationen sådan, at hvor arbejdsmarkedet, da velfærdsstaten blev etableret, kunne ses som en sfære for det sociale og en form social frihed, så er der i dag tale om en udvikling, der præges af konkurrence og konflikt i forbindelse med en mere individuel form for frihed (Honneth 2011b: 462).

Individualiseringens paradokser

Sammenholder man denne analyse med Honneths tidligere analyse af individualiseringens paradokser (Honneth 2002), kan man indkredse flere forklarende elementer til en forståelse af, hvad der er på spil for den enkelte i forbindelse med performance. Når medarbejdere i de forskelligste virksomheder inddrages i selvledelse og i kreativt at producere og iscenesætte sig selv, stilles der nye krav til både medarbejdere og ledelse. Medarbejderen forsøger at realisere sig selv og udnytte egne kompetencer, og til det formål er der behov for både en intellektuel og en strategisk formåen. På den måde sløres nogle magtforhold og fagpolitiske interesserer. Det er op til medarbejderen selv at organisere en erhvervsbiografi og et CV, der virker tillokkende og imponerende – gerne ved første blik. I denne bestræbelse kan arbejdet komme til at blive opfattet som et ''kald'', der mere tjener til selvrealisering end til at dække materielle fornødenheder (Honneth 2005b: 41-60).

Der ses også andre og modsatrettede tendenser, som alle har at gøre med individualisering. På den ene side arbejder man i flere sociale sammenhænge, men ofte i korte perioder, så der foregår en tiltagende anonymisering, og på den anden side afkræves der autenticitet i mange funktioner. Autenticiteten er en så hyppig normalforventning, at begrebet slides og mest rummer en selvoptagethed, som Honneth refererer filosoffen Taylor for at påpege. Det indebærer ifl. Honneth en fare for, at vores muligheder for autonomi risikerer at slå om i sin modsætning:

> *Kravet om individuel selvvirkeliggørelse er mangfoldiggjort til et ''institutionaliseret forventningsmønster'', som truer subjekternes autonomi. Disse ser sig nu, som Honneth fremlægger det, opfordret til at præsentere sig som flexible og forandringsparate og bevise deres livshistoriske originalitet. Det, som startede med en øgning af den individuelle frihed bliver nu i de-reguleringens ideologi til ''en produktivkraft for det kapitalistiske marked''.* (Honneth og Sutterlüty 2011. Min oversættelse)

Krav om at være omstillings- og forandringsparat betyder også krav om kreativitet i iscenesættelsen af sig selv og i udvikling af selvbiografier og kreative CV'er. Men ofte kan man se en ganske tankevækkende lighed mellem de unges tilsyneladende ''unikke'' dannelsesrejser og mønstre for udvikling.

Honneth udtaler her en bekymring for, om disse krav til individualisering og selvrealisering medfører et socialt ubehag og en lidelse, fordi en tilsyneladende smidiggørelse af store dele af arbejdsmarkedet også kan ses som deregulering, og hvis bagsider også rummer permanente krav til en selvrealisering baseret på autenticitet og introspektion.

Inden jeg går videre til at se på, hvilke etiske konsekvenser Honneths perspektiv afføder i forhold til en lærende organisation og til ledelse, så vil jeg præsentere supplerende overvejelser fremført af Rosa, som i sine sociologiske analyser explicit forholder sig til og henter inspiration fra Honneths arbejde. Denne inspiration kaster lys over begrebet performance.

Hartmut Rosa

Rosa fremhæver den tidsmæssige acceleration fra generation til generation. Tidligere forblev mange sociale mønstre og strukturer relativt stabile over i alt fald mindst en generation, mens vi i dag kan se en ændringshastighed, som skifter flere gange inden for en enkelt generation (Rosa 2009). Vi skal hele tiden kæmpe for vores position og er alligevel aldrig sikre på at være i en position, som betyder, at vi kan opnå anerkendelse. Vi når ikke at kende et landkort for anerkendelse, men må i stedet indstille os på at udspille en vedvarende kamp, som går på det performative og på performance, fordi dét, man kunne opnå anerkendelse for lige før, nu er blevet devalueret. På den måde hensættes vi i en tilstand af angst for at blive hægtet af eller bliver efterladt, mener Rosa. Der er indledt en vedvarende performance-konkurrence i det senmoderne (Rosa 2009). Det er ikke konkurrence om goder og anerkendelse i sig selv, der er det nye: Det nye ligger i, at det ikke alene gælder om at kæmpe om positioner, altså ikke alene stillinger og positioner inden for et hierarki, idet selv øverste chef skal performe, men at konkurrencen har performance som omdrejningspunkt:

> *Det nye ved det senmoderne allokerings- og anerkendelsesmønster er altså ikke, at det følger konkurrencens mønster. Det er skiftet fra posi-*

> *tionsbaseret til performativ konkurrence, der er nyt.* (Rosa 2009: 662, min oversættelse, forfatterens fremhævelse)

Det er således i dag ikke tilstrækkeligt at opnå titler eller positioner som chef eller leder. Tidligere kunne man sætte sig til rette i en kontorchefstol efter bestemte anciennitetstrin – og blive siddende, næsten uanset hvad. Sikkerheden var så at sige præmie i den tids form for konkurrence. Men i dag vil man til stadighed og med regelmæssige, hyppige mellemrum blive målt på ens performance. En del af denne forandring kan siges at medføre øget kvalitet og mere læring end tidligere, men altså også mere pres.

Intet er vedvarende, og denne tendens gælder også forhold uden for arbejdslivet som f.eks. forsikringer, abonnementer osv. Vi udsætter mange af vort livs facetter for en stadig kritisk ''revision'', og vi er parate til at skifte ud, så vi opnår den optimale ''performance''. Det gælder helt ind i privatsfæren, hedder det hos Rosa.

Her refererer han til Honneth, der som sagt i sine nyere tekster anvender begrebet præstation for at karakterisere den sfære, han tidligere har omtalt som solidarisk eller socio-kulturel[108]. Rosa inddrager sine overvejelser vedrørende performance i betragtninger over, om lignende tendenser gør sig gældende i Honneths private sfære, så både relationen til barnet, til ægtefæller og andre nære også bliver målt i forhold til performance frem for den ubetingede kærlighed eller omsorg. Gode karakterer i skolen, udseende, at være den ''perfekte mor med hjemmebag'', social kapital og ''hvad får jeg ud af det'' bliver nye måder at vurdere ''præstation'' på. Rosa overvejer videre, om man også ser denne tendens i Honneths anden sfære – den retslige. Indtil for nylig har der været forholdsvis stabile udvidelser forbundet med at tilkæmpe sig rettigheder. Men nye udviklingstendenser efter terroranslag mm. synes at gå i modsat retning. Ligeledes kan vores demokratidannelse ses som værende under pres (Honneth 2012).

Både Honneth og Rosa ser primært problemer inden for sfæren vedrørende det kulturelle, det sociale og solidariske: Der findes mindre og mindre stabilitet i politiske tilhørsforhold, i kunstneriske smagspræferencer, i venskaber og endog i det at være (måske fraskilte) forældre. I forlængelse af Honneth ser Rosa helt klart denne sfære og dens muligheder for at kæmpe om anerkendelse som defineret ved præstation

108 Honneth: Umverteilung als Anerkennung s. 11

i form af performance. Det gælder, hvad enten det er deleforældrenes arrangementer og indbyrdes ''konkurrence'' om at tilføre feltet noget særligt, politikernes optræden eller arbejdslivet.

Denne øgede dynamik inden for alle felter medfører, siger Rosa, også en dynamisering af identitetsarbejdet. En vedvarende og situativ proces omkring identitetsdannelse, hvor man hele tiden må opfinde sig selv på ny. Når man således hele tiden må indgå i performance og en form for konkurrence, vil der opstå en risiko for, at den tid og den kontinuitet, som oftest vil være en del af en identitetsdannelsesproces, forandres. Kontinuiteten forsvinder, og hvor både arbejde og læring ofte er forbundet med tid, der varer ved, så ser Rosa dynamiseringen som en væsentlig patologifremmende kraft, som i sig også rummer fare for eksklusion. Kravet om hele tiden at konkurrere og performe kan medføre udmattelse og et udmattet selv. Herved er vi tilbage til nogle af de faresignaler, som Honneth tidligere har beskrevet (Honneth 2002). Selv blandt helt unge mennesker ses sådanne faktorer som medvirkende til dårlig trivsel og stress (Vidensråd for forebyggelse: 2014).

Flydende anerkendelsesforhold og usikre og meget skiftende vurderingskriterier aflæses overalt som f.eks. på Facebook, i modebilledet, aktiekurser og gennemsnitslevetider for virksomheder, samtidig med at mange vurderingskriterier iflg. Rosa paradoksalt nok bliver ''ulæselige''. Det bliver vanskeligt at afkode, hvad der lige netop nu er den møntfod, der kan sikre anerkendelse i lige nøjagtig denne kontekst. Hvordan får jeg flest ''likes'' og følgere, og hvordan påvirker det mit selvforhold? Hvad betyder det for afkodningen af min '''performance', hvis jeg f.eks. får forhandlet den kontrakt hjem, eller jeg ikke kan købe de rette gadgets umiddelbart efter release? Selv Honneths senere betegnelse for den solidariske sfære som rummende en tendens til meritokratisering indfanger ikke alle de risici og konsekvenser, som Rosa påpeger, og som han mener, bør analyseres nærmere (Rosa 2009: 664)

Ledelse og læring i performance-perspektivet

Denne analyse fører til en pointe, som kan aflæses i arbejdslivet: Hvis en sådan acceleration og dynamisering medfører vanskeligheder i alle sfærer, så ikke mindre i arbejdslivet. Også her kan man være usikker på 'møntfoden'. Så når man indkaldes til årlige PULS-samtaler, så handler det på det nærmeste om spådomskunst. For hvad kan og skal jeg leve op til i den næste periode? I dag er der i mange sammenhænge ingen

jobbeskrivelser; koordinering af opgaver foregår på kryds og tværs og simultant, og det samme gælder arbejdsdeling. I mange typer stillinger er der en udstrakt frihed til selv at tilrettelægge arbejdet, og denne frihed har konsekvenser for både medarbejdere og for begrebet ledelse. For hvem sætter grænser for friheden for ansatte, som i stor udstrækning er selvledende? Og hvordan sikrer man som ledelse, at den læring, som de ansatte tilegner sig både formelt og uformelt, inddrages til virksomhedens bedste? Samtidig med en fraværende funktionsbeskrivelse møder medarbejdere imidlertid et permanent krav om dokumentation, så man på den ene side oplever selv at skulle sætte kursen, men først efterfølgende erfarer, om man foretog den rette dokumentation, fulgte den rette kurs og i det rette tempo.

De mikrosociologiske konsekvenser, som Honneth og Rosa påpeger, aktualiseres af den etik, som lederen udviser i forbindelse med f.eks. PULS-samtalen. Spørgsmålet er, om medarbejderen udsættes for (yderligere) risiko for udbrændthed eller måske for den ''sygdomsfornægtelse'', der nu også ses som følge af performancekrav, øget tempo og individualisering (Honneth 2011b: 459). En samtale, som handler om både performance, udvikling- og læringsspørgsmål, samarbejdsrelationer og incitamentselementer, kan være en risikofyldt cocktail for ansattes selvværd. Medarbejderens oplevelse af selvværd kan være i fare, hvis ikke det fremgår tydeligt, at hun anerkendes for det særlige, hun tilfører feltet. En sådan samtale må derfor bygge på etiske overvejelser.

Et andet aspekt af performance-management kan aflæses i individualiseringen af lønninger i den offentlige sektor. Det er et system, der bygger på tillæg, man kan forhandle sig til, og som relaterer sig mere eller mindre tydeligt til performance. Nogle steder indføres en decideret performance-relateret aflønning. Det kan imidlertid have den utilsigtede effekt, at performance forringes (Bregn 2010). Årsagerne kan ligge både i en oplevelse af en ikke-fair udmåling og i en uretfærdig tildelingsstruktur, men også i en negativ indvirkning på ens indre motivation. Her er det helt afgørende, hvordan en ledelse håndterer disse performancerelaterede incitamenter. Der er tale om en form for styring, som kan opfattes negativt: som kontrol. I Honneths optik kunne dette fænomen ses som et udtryk for et styringsmiddel med en konformitetsskabende ideologi (Honneth 2010: 105f). Disse incitamenter til performance kan også have negative konsekvenser for de ansattes indbyrdes relationer i form af konkurrence og jalousi. Både på individuelt og mere fællesskabsorienteret plan kræver situationen derfor en høj grad af etisk bevidsthed i ledelsen.

Læring og performance

Et af de forskningsprojekter, som Honneth har været en del af, handler om 'subjektivering af arbejdet og human ressource management'. Personaleudvikling og videreuddannelse ses i denne undersøgelse som felter for øget rationalisering og udtryk for en tendens til, at man også skal lade dele af ens personlighed være til nytte for økonomiske imperativer. Derfor forsøges der at skabe en form for uddannelseskontrol som en del af human ressource managements legitimitetskontrol. Det fører til en selektiv personalepolitik, hvor personale vurderes ud fra læringspotentiale og mulig fremtidig human kapital[109].

For at sætte kapitlets overvejelser ind i en dansk kontekst opridses nu – ikke-dækkende, men ofte gengivne – opfattelser af læring hos voksne og i arbejdslivet. Knud Illeris har gennem mange år beskæftiget sig med læring og dens forudsætninger, herunder transformativ læring i arbejdslivet. Transformativ læring kan ses i to dimensioner: udadtil ift. anvendelse i andre sammenhænge end den, hvori læringen foregår, men også indadtil ift. ens personlige udvikling, fordi læring også kan være personlighedsforandrende (Illeris 2013). Spørgsmålet kan her være, hvordan man håndterer læring og forventninger om livslang læring, når man på en og samme tid rent bevidsthedsmæssigt er i et ''performance-modus'' præget af såvel et fremtidsperspektiv som et konkurrenceperspektiv.

Med inspiration fra en række læringsteoretikere peger Illeris på et samspil mellem sociale/kulturelle, identitetsmæssige og mere kognitive elementer. Det sociale/kulturelle på en arbejdsplads kan betyde alverden og indbefatte et godt psykosocialt arbejdsmiljø, men også en konkurrencesituation som skitseret af Honneth og Rosa. Det mere identitetsmæssige har også mange aspekter, da det bl.a. drejer sig om at finde modet til at kaste sig ud i ny læring, som ved sine udfordringer ender med at kunne ændre en selv, og som er transformativ i sin virkemåde. Og endelig kan en kognitiv dimension af læring i arbejdslivet både være en fremmer og en hæmmer, fordi produktion generelt kommer før og prioriteres over læring, og nye teknikker, nye metoder og arbejdsmåder, nye samspil og nye former for motivation kan være distraherende fænomener. Illeris forsøge at skabe en syntese, hvor der læringsteoretisk ses forskellige traditioner, som vægter forskellige tilgange til læring. Det

109 http://www.ifs.uni-frankfurt.de/forschung/abgeschlossene-projekte/subjektivierung-von-arbeit-und-human-resource-management/, set 10.7.2016

kan bl.a. dreje sig om en simpel fejlretningstilgang, og der kan være fokus på det kognitive eller det sociale (som hos Lave & Wenger). Der kan endvidere være fokus på det psykosociale i en relationel tilgang.

I en organisationskultur vil man ofte kunne iagttage disse forskellige læringstilgange på samme tid. Meget afhænger nemlig også af de enkelte personer. I en kultur i en organisation præget af performance kan læring og læringsopfattelser imidlertid sættes under pres forstået på den måde, at man ikke gerne deler sin viden, måske skjuler sine fejl og måden, hvorpå de er rettet, ligesom man også gerne påtager sig en livslang udviklingsproces i form af en række efter- og videreuddannelsestilbud, fordi man også på det psykiske plan gerne vil fremstå attraktiv, og omstillingsparathed vurderes som et must.

Samtidig vil der i en organisation kunne ses et tidspres på læreprocesser, der betyder, at man alene fokuserer på en nødvendig viden til en simpel fejlretning, mens et mere transformativt fokus vil have blik for dels et reflekterende læringsniveau, dels gerne et generisk niveau, så udbytterige læreprocesser kan bruges ''deutero'', dvs. uden for den livmoder, som organisationen eller den velkendte kontekst er et symbol på[110].

Her kan begreberne den lærende organisation og organisatorisk læring inddrages til belysning af vægtningen mellem et individuelt og et organisatorisk perspektiv (Laursen 1997). Begrebet 'den lærende organisation' dukkede op med stor gennemslagskraft i 1990'ernes organisationsforskning, og selv om der med ordet ''lærende'' er et tydeligt pædagogisk islæt i begrebet, så kan det betragtes med vægt på hhv. det individuelle og/eller det organisatoriske perspektiv. For hvem ud over den enkelte lærer, og i hvilket omfang lykkes det at skabe et miljø eller en kultur, hvor den enkeltes læring kommer organisationen til gavn? Kan man tale om organisatorisk ufornuft eller dumhed, og hvilken betydning har stadigt accelererende og dynamiserende kræfter? På bestilling af bl.a. Dansk Industri og med inspiration fra bl.a. Peter Senge's ''The Fifth Discipline'' dukkede karakteristika op i en beskrivelsesmetodisk, teoretisk udredning fra Dansk teknologisk Institut: Mennesket skulle med inspiration fra Senge's overvejelser om at udvikle en lærende organisation være karakteriseret ved flg. dimensioner: at være: søgende, strukturerende, lærende, kompetent, samarbejdende og ind-

110 Laursen:1997: 41. Laursen gengiver i sit kapitel de tre loops for læring efter Argyris og Schön og med reference til Bateson.

flydelsesrigt (Clematide og Agø Hansen1996. s. 25). I dag ser vi snarere en tendens til, at mange ansatte udsættes for kontrol, skal indgå i teamsamarbejde uden indflydelse på med hvem, og mange organisationer er i dag så store, at indflydelse filtreres grundigt i kommandoveje op og ned i hierarkierne (Willig 2013, 2016).

Har organisationen brug for at lære noget nyt, vil det ofte ske på baggrund af udefrakommende krav og forandringer. Det kan indebære accelererede læreprocesser, som både økonomisk og tidsmæssigt er pressede, og derfor identitetsmæssigt kan opleves som patologifremmende, for nu at tale Rosa'sk. Der er ikke råd til at fejle, og jeg mister mit job, hvis ikke jeg består denne eksamen, kan være oplevelsen.

I bestræbelserne på at forstå den organisatoriske lærings nuancer foretager Stegeager og Laursen en begrebsudredning, hvor de angående begrebet transfer og transformativ læring skelner mellem læringstransfer, som de anser for at være knyttet til individet, og kundskabstransfer, hvor der er tale om kundskaber, der er adskilt fra personer i form af f.eks. organisationskoncepter (Stegeager og Laursen 2011: 66 – 73). Organisatorisk læring betyder, at organisationen ved noget, som den ikke vidste før, og den vil i sin adfærd inddrage denne viden for om muligt at tilpasse sig omgivelserne. Med accelererende skift i organisationers vilkår og levetid kan denne proces opleves som endog meget dynamisk[111]. En del erfaringer viser da netop også, at arbejde med at implementere organisatorisk læring sker på en måde, som rummer risici for arbejdsmiljø i form af øget stress mm. (Laursen 1997).

Da samfundet, som Rosa påpeger, er præget af voldsom acceleration, er der risiko for en form for fordummelse. Erfaringer devalueres til fordel for fænomener som innovation og performance. En opgørelse i forbindelse World Economic Forum (WEF)'s møde i 2015 i Davos[112] med deltagelse af repræsentanter for den internationale økonomiske verden med repræsentanter fra både erhvervsliv og politikere peger på fremtidige jobkompetencer, hvoraf mange kan siges at være på dels et generisk niveau, dels et generalistniveau. Rosa's bekymring for en prioritering af innovation og performance kan vise sig velbegrundet, idet listen fra Davos peger på væsentligt anderledes kompetencer:

111 Daepp et al. (2015) :The mortality of companies

112 Davos er mødestedet for Verdens Økonomiske Forum/ *World Economic Forum* (WEF), en schweizisk fond, der driver et diskussionsforum for udforskning af verdens økonomiske problemstillinger.

TOP 10 Skills (Future of Jobs Report)

In 2020	In 2015
1) Complex Problem Solving	1) Complex Problem Solving
2) Critical Thinking	2) Coordinating with Others
3) Creativity	3) People Management
4) People Management	4) Critical Thinking
5) Coordinating with Others	5) Negotiation
6) Emotional Intelligence	6) Quality Control
7) Judgement and Decision Making	7) Service Orientation
8) Service Orientation	8) Judgement and Decision Making
9) Negotiation	9) Active Listening
10) Cognitive Fexibility	10) Creativity

Listen understreger vigtigheden af et personligt element i ens arbejdsmæssige kompetence-register. Men mange af disse kompetencer vil være vanskelige at udmåle med hensyn til graden af målopfyldelse, omfang af gennemførelse eller produktivitet – altså de karakteristika, som hører til den oprindelige betydning af ordet 'performance'. At være kreativ eller god til at forhandle kan vurderes ud fra forskellige målestokke.

Et interessant spørgsmål kan her være, hvem der føler sig anerkendt med tidssvarende, troværdige, rationelle og ikke mekaniske eller strategiske udtryk for anerkendelsen. Honneth indikerer, at vi mangler nutidige, troværdige anerkendelsesformer og -institutioner:

> *Anerkendelsesideologier kan til stadighed kun benytte sig af de værdiudtryk, som er udtryk for et samtidigt vurderings-vokabular. Udsagn, som med hensigt lovpriser værdiegenskaber, som i mellemtiden er blevet miskrediteret, vil ikke blive oplevet som troværdige af modtageren.* (Honneth:2010:121, min oversættelse).

Når man på arbejdspladsen i dag skal anerkende særlige præstationer, vil det sikkert sjældent være uddeling af gulduret efter 25 års tro tjeneste, men der vil nærmere være tale om månedens innovative medarbejder. Generelt kan der spørges: hvad anerkendes – af hvem – og hvordan? På videnstunge eller højt specialiserede arbejdspladser vil der være medarbejdere, som oplever, at deres ledere reelt ikke ved, hvad de

laver. Ofte betyder et generelt tidspres, at man kun vanskeligt kan etablere en social sammenhæng med deltagere, hvor man oplever bare lidt af den symmetri, som kan ligge i Honneths forståelse af at være troværdig i sin anerkendelse. Anerkendelse, som ikke opleves som troværdig – fordi den kommer fra en forkert person; fordi den gives for noget, som man ikke anser for anerkendelsesværdigt, eller fordi anerkendelsen udløser en symbolsk ydelse, som synes malplaceret – vil nærmere opleves som en krænkelse.

Min undren går endvidere på, om der er jobfunktioner, hvor en række kompetencer kan synes så selvfølgelige samt krops- og personbårne, at man kun vanskeligt kan explicitere eventuelle læringsmuligheder, ligesom anerkendelse for det helt særlige, som man tilfører den socio-kulturelle sfære, som arbejdet udgør, også risikerer at sættes under pres. Efter min opfattelse gælder det i dag allerede inden for en række omsorgsfunktioner (Nørgaard 2013, 2016). Nogle professioners hybride karakter er medvirkende til manglende anerkendelse. Når der samtidig er tale om arbejdsfunktioner, som ofte er af praktisk karakter, forstærkes risikoen for ringeagt og misagtelse. Også praktisk arbejde, som kan klares med en minimal uddannelse, risikerer at udsættes for ringeagt og mangel på anerkendelse (Dederich 2001, Asch 2004)[113].

Konklusion: En vanskelig balance

På baggrund af min diskussion af Honneths og Rosas arbejder, vil jeg mene, at det er frugtbart at inddrage deres teorier i overvejelser over etik i arbejdslivet. Og i de dilemmaer, som krav om performance og læring udgør, vil der ofte være tale om en ganske særlig balanceakt i et ledelsesperspektiv. Det er naturligvis vigtigt, at medarbejdere er udrustede med den viden, der er nødvendig for at udføre nuværende jobfunktioner. Hvis man ser på oversigten fra Davos, vil det ofte være nødvendigt at besidde kompetencer af generisk karakter, så man også kan være med til at skabe ny viden. Denne balance kan siges at været målet

113 Dederich, Markus (2001): Menschen mit Behinderung zwischen Anschluss und Anerkennung, s. 175, s. 217

Kittay, Eva Feder (2004): *Behinderung und das Konzept der Care Ethik*, s. 75f i: Graumann m.fl(red) 2004: *Ethik und Behinderung. Ein Perspektivenwechsel.* Asch, Adrienne(2004): *"Anforderungen an Assistenz''* s. 59f, i Graumann m.fl (red),op.cit,Staugaard, Hans Jørgen (2011) *Professionsbegrebet* s. 161-175 i Johansen, Martin Blok og Gytz Olesen, Søren (2011): *Professionernes sociologi og vidensgrundlag*, Viasystime

for et forskningsprojekt, som Honneth er en del af. Projektet er omtalt i afsnittet om ''Læring og performance'', og der skelnes i forskningsprojektet mellem medarbejdere med ''high potentials'' og medarbejdere betegnet som ''dead wood , så alene ordvalget eller diskursen indikerer markante værdiforskelle(se fodnote 6).

I dette perspektiv stilles der krav om en etisk bevidsthed hos en leder i forbindelse med f.eks. en PULS-samtale. Lederen skal rumme et fortids-, et nutids- og et fremtidsperspektiv på både produktion og medarbejder. Lederen træder ind i et felt, hvor arbejdet er subjektiveret, og hvor man som ledelse måske er både anonym og på afstand. Lederen har iflg. Honneths beskrivelse af præstationssfæren en helt særlig opgave med at anerkende det helt særlige, som medarbejderen bidrager med – på den rette måde! Det kræver en helt særlig etik af lederen, som over for medarbejderen kan komme til udtryk i kommunikation og i anerkendelse, og hvor nytte- og pligt-etiske henvisninger kan opleves som malplacerede.

Følger man også Honneths socialfilosofiske spor om at identificere barrierer for at kunne leve det gode (arbejds-)liv, må etikken omfatte et blik på et mikrosociologisk niveau, så den enkelte medarbejder ikke fastholdes i et accelererende læringsperspektiv og dynamiserende identitetsdannelsesproces, der risikerer at være patologifremkaldende.

Honneth og en række teoretikere inspireret af ham overvejer, hvordan vi kunne nærme os en ny definition af begrebet arbejde. I dag er det endog meget vanskeligt at opnå anerkendelse, hvis ikke ens bidrag eller ydelse i arbejdsliv og den socio-kulturelle sfære, ''ligner'' og vurderes som arbejde. F.eks. påpeger Siep (2009), at anerkendelseskriterierne ændres. Tidligere var en 'familie-moral' virksom uanset 'præstation'. Men i et markedsorienteret samfund med selektion og præstation som målestokke fortrænges emotionel støtte og kontakt. Sieps bekymring drejer sig bl.a. om professionelle kontekster med social afhængighed og asymmetrisk kompetencefordeling, såsom i arbejde med omsorgs- og socialiseringsrelationer. I sådanne sammenhænge risikerer mennesker, der ikke præsterer eller 'performer', at blive ekskluderet.

Litteratur

Asch, A. (2004): "Anforderungen an Assistenz", s. 58 – 66. I Graumann, S.; Grüber, K; Nicklas-Faust, J; Schmidt, S; Wagner-Kern, M (red): *Ethik und Behinderung. Ein Perspektivenwechsel*. Frankfurt, Campus Verlag.

Austin, J. L. (1980/1962): *How to do things with words.* Oxford.

Brachmann, B (2015): Behinderung und Anerkennung. Alteritäts- und anerkennungsethische Grundlagen für Umsetzungsprozesse der UN-behindertenrechtskonvention in Wohneinrichtungen der Behindertenhilfe, Bad Heilbrunn, Klinkhardt.

Bregn, K. (2010): "Performanceforringende effekter af performancerelateret aflønning i den offentlige sektor" s. 61 – 77. I *Tidsskrift for arbejdsliv*, 12.årg.nr. 4, 2010.

Clematide, B.; Agø Hansen,C.(1996): Et fælles begreb om kvalifikationer? SUM beskrivelsesmetodik projektet – den teoretiske udredning, DTI Arbejdsliv.

Daepp, M.I.G. ; Hamilton, M.J.; Geoffrey, B.W.;Bettencourt, L.M.A (2015): The mortality of companies, Published 1 April 2015.DOI: 10.1098/rsif.2015.0120 , *Journal of the Royal Society Interfac.e*

Dederich, M.(2001): *Menschen mit Behinderung zwischen Anschluss und Anerkennung.* 1.udg.. Rieden, Germany: Julius Klinkhardt.

Honneth, A. (2000): „Habermas und die ethische Herausforderung der Postmoderne" s. 133 – 171 i: *Das Andere der Gerechtigkeit. Aufsätze zur praktischen Philosophie*, Frankfurt, Suhrkamp.

Honneth, A.(2002): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien dergegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt, Campus Verlag.

Honneth, A (2003): *Behovet for anerkendelse.* København: Hans Reitzels Forlag.

Honneth, A. (2005a) : Verdinglichung. Eine anerkennungstheoretische Studie. Frankfurt, Suhrkamp.

Honneth, A. (2005b): "Organiseret selvrealisering – Individualiseringens paradokser". I Willig, R. og Østergaard, M. (red)(2005): *Sociale patologier*, København, Hans Reitzels Forlag.

Honneth, A.(2006): *Kamp om anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag (tysk udg.:1992).

Honneth, A. (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung i: Polar 4/2008.

Honneth, A. (2010): Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie. Berlin: Suhrkamp.

Honneth, A. (2011a): *Verwilderungen des sozialen Konflikts: Anerkennungskämpfe zu Beginn des 21. Jahrhunderts,* MPIfG Working Paper 11 /4, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln, Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne, April 2011.

Honneth, A. (2011b): Das Recht der Freiheit, Grundriss einer demokratischen Sittlichkeit; Frankfurt, Suhrkamp.

Honneth, A. og Sutterlüty, F. (2011): Normative Paradoxien der Gegenwart – eine Forschungsperspektive s. 67 – 85 i: *WestEnd – neue Zeitschrift für Sozialforschung*, Heft 1, 2011.

Honneth, A. (2012): Erziehung und demokratische Öffentlichkeit. Ein vernachlässigtes Kapitel der politischen Philosophie, s. 429 – 442. In *Zeitschrift Erziehungswissenschaft*, 2012, Springer.

Illeris, K. (2013): *Transformativ læring & identitet.* Frederiksberg; Samfundslitteratur.

Kristensen, A. R. (2011): Det grænseløse arbejdsliv. At lede de selvledende medarbejdere. Kbh. Gyldendal Business.

Laursen, E.(1997): "Glemsel, Leg og Hierarkisering. Nye muligheder og gamle barrierer for organisatorisk læring" s. 37 – 59 i Christensen, A. (red): *Den lærende organisations begreber og praksis. Læring; Refleksion; Ændring*. Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.

Laursen, E, & Stegeager, N. (2011). "Organisatorisk læring og transfer" s.49-77 i Stegeager, N, & Laursen, L. (red.), *Organisationer i bevægelse. Læring – udvikling – intervention*. København: Samfundslitteratur.

Nørgaard, B. (2016): Anerkendelsesfravær og opmærksomhedskunst. En fænomenologisk undersøgelse af mødet mellem den voksne borger med intellektuel funktionsnedsættelse og den professionelle, AAU.

Nørgaard, B.: (2013): Professioner – utætte kategorier eller hybrider?: en diskussion af professionsbegrebet i lyset af udvalgte professionsfelter og – uddannelser s. 48 – 71 i: *Dømmekraft, professionsuddannelser og det professionelle arbejde: et udviklingsarbejde med Nordjyllands Politi og pædagoguddannelsen, Aalborg.* Nørgaard, B., Boelsmand, J., H. J. S. & Miller, Y. (red.). University College Nordjylland. (UCN Seriehæfte; nr. 7).

Rosa, H. (2009): „Von der stabilen Position zur dynamischen Performanz. Beschleunigung und Anerkennung in der Spätmoderne" In: Forst, R.; Hartmann, M.; Jaeggi und Saar (2009): *Sozialphilosophie und Kritik*, Frankfurt, Suhrkamp.

Rosa, H. (2013): *Fremmedgørelse og acceleration.* Kbh. Hans Reitzels Forlag.

Senge, P. (1994): The Fifth Discipline. Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization. London, Nicholas Brealey Publishing.

Siep, L. (2009): „Anerkennung in der Phänomenologie des Geistes un in der heutigen praktischen Philosophie“, s. 107 – 124. In Schmidt am Busch, H.C.; Zurn, C.F. (red)(2009): *Anerkennung, Sonderband 21, Deutsche Zeitschrift für Philosophie*. Berlin, Akademie Verlag.

Vidensråd for Forebyggelse (2014): *Børn og unges mentale helbred* http://www.vidensraad.dk/Videntema/born-og-unges-mentale-helbred.

Willig, R. (2016): *Afvæbnet Kritik*, København, Hans Reitzels Forlag.

Willig, R. (2013): *Kritikkens U-vending*, København, Hans Reitzels Forlag.

World of Economic Forum: *Future of Jobs Report*. https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/

Kenneth Mølbjerg Jørgensen

FORTÆLLINGER, MAGT OG ETIK I ORGANISATIONER

Introduktion

Foucaults begreb om subjektivering – hvordan mennesker gør sig selv til subjekter (Foucault, 2000, s. 327) – har fået stigende opmærksomhed de seneste år. Igennem dette begreb vendes opmærksomheden mod de selvteknologier, som individet anvender på sig selv, alene eller sammen med andre, med henblik på at ændre sine handlinger og sine måder at være på (Foucault, 1988, s. 18). Dette har vakt opmærksomhed, da selvteknologier såsom coaching, anerkendende ledelse, personlige udviklingsforløb, relationel ledelse og lignende i stigende grad bliver brugt til både personlig udvikling og organisationsudvikling. Subjektiveringspraksisser i form af selvteknologier var Foucaults hovedfokus i hans senere år. Han argumenterede for, at dette fokus var forskellig fra hans fokus på magt, som i stedet omhandler, hvordan subjektet gøres til objekt for magten (Foucault, 2011, s. 8-9).

Selvteknologierne udgør samtidig en væsentlig del af Foucaults begrebsapparat om etik, da selvteknologier retter blikket mod, hvordan individet skaber sig selv som et etisk subjekt. Subjektiveringsbegrebet spiller en vigtig rolle her, fordi flere har peget på, at subjektet skabes igennem egne aktive processer. Det er ikke kun noget, som skabes af

magten, omend magtforholdene udgør en væsentlig betingelse for subjektivering. I den forstand præsenteres subjektivering ofte som en aktualisering af magt, men den indebærer samtidig også flugt og modstand fra magten (Deleuze, 1992, s. 161; Jørgensen 2016).

Subjektivering afgrænser sig imidlertid til den skabelse af subjektivitet, som finder sted igennem specifikke individualiserede selvteknologier. Den omfatter ikke alle de måder, hvorigennem mennesker aktualiserer magt, skaber sig selv som subjekter eller yder modstand for den sags skyld. Samtidig bygger selvteknologierne på en analytisk distance mellem hjerne og krop i forhold til at forstå, hvordan subjektivitet skabes i relation til mere eller mindre udviklede moralske koder for handling (Foucault, 1986, s. 28-29). På den måde forekommer subjektiveringsbegrebet at være anderledes funderet, end hvad der er tilfældet i Foucaults begreb om kropspolitikken, som betoner en kompleks sammenvævning af magt, krop og subjektivitet. Selvteknologierne er i bund grund ''ensomme'' selv-refleksive praksisser, og spørgsmålet er, om disse ikke derfor tillægges en for stor betydning i forhold til de mange små praksisser, som mennesker deltager i sammen med andre.

På den måde er subjektiveringsbegrebet også problematisk i forhold til ansvarsetikken (Levinas, 1991, Løgstrup, 1966), hvor det er i mødet med den anden, at man skaber sig selv som moralsk subjekt – en moralsk forpligtelse, som er udover den disciplinering, der lægger i at underkaste sig moralske koder. Endelig er subjektiveringsbegrebet problematisk, idet menneskers handlen grundlæggende må forstås som betinget af ''andre'' og ''andet''. Vi er i en tid, et rum og en materialitet rum sammen med andre og andet, og disse udgør altid forhåndskategorier, som betinger vores handlinger og meningsdannelse. Handlinger og individer er derfor altid sociale og kan ikke forstås uafhængigt af det sociale.

Dette er imidlertid ikke ment så meget som en kritik af subjektiveringsbegrebet. Snarere synes jeg, at det handler om at få placeret dette begreb på den rette hylde. Den rette hylde er for mig, at selvteknologierne er grundlæggende dele af magtteknologierne. Når de anvendes af organisationer bliver disse teknologier midler til en effektiv form for disciplinering, hvor mennesket skal tage stilling ud fra moralske koder, som udtrykkes eksplicit eller implicit af organisationer. Analysen af selvteknologierne er således først og fremmest en kritisk analyse af, hvordan subjekter gør sig til genstand for magten. De er ikke midler til befrielse eller modstand, selvom det også er åbenlyst, at de også indeholder et potentiale til modstand mod etablerede forståelser og magtforhold.

For at vende tilbage til det begreb om skabelse af subjektivitet, der arbejdes med i dette kapitel, er det således først og fremmest i relationerne til andre og andet, at mennesker skaber sig selv som etiske subjekter. Det er også der, at den faktiske etiske stillingtagen finder sted, idet det er her, at det bliver tydeligt, hvilke former for ''andet-hed'', som subjekter anerkender og tillader. Etik får således her en både mere konkret og mindre romantisk position, hvor den så at sige hives ned fra ''frelsens piedestal''. Det er imidlertid vigtigt, da dette ubetinget kritiske fokus tillader et kontinuerligt arbejde med begrundelserne og grænserne for inklusion og eksklusion, som netop kommer til syne i handlingen. I ledelse og organisationsteori er dette særlig vigtigt, da ledelse og organisering handler om eksplicit eller implicit at sætte grænserne og skabe rammerne for, hvilke for subjektivitet, der anerkendes og tillades i organisationer.

Formålet med dette kapitel er dermed at skabe en konceptuel ramme for at forstå, hvordan subjektet skaber sig selv sammen med andre. Dette er særligt relevant for arbejdet med etik, da relationerne skaber rammerne for, hvordan man kan skabe sin subjektivitet. Kapitlet argumenterer ikke for en særlig form for etik, men beskæftiger sig derimod med mulighederne og rammerne for etisk handlen. Kapitlet kombinerer Foucaults begreb om dispositiv med Arendts handlingsbegreb, som ifølge Arendt er nært associeret med fortælling. Handlingsbegrebet omformes endvidere gennem Butlers (2015) videreudvikling af Arendts arbejde til også at betone den materielle og kropsliggjorte måde ''at leve historier på''. Disse måder at leve historier på foregår i, hvad jeg med inspiration fra Hannah Arendt kalder ''rummene for fremtræden'' (spaces of appearance), som er de steder, hvor subjekter fremtræder for og optræder med hinanden.

Der skabes således en tilgang, hvor organisationer portrætteres som levende, dynamiske og mangestemmige rum, hvor mange forskellige subjektiviteter skabes og genskabes i komplekse sproglige og kropslige interaktioner med andre subjekter. Fortællinger er således noget, der leves, De er former for optræden, som er afhængige af andre kroppe såvel som materialitet (Strand, 2012; Jørgensen & Strand, 2014). Magt forsøger hele tiden at tage kontrol med og konfigurere rummene for handling, men det, der sker i disse rum, er grundlæggende ubestemmeligt. Magtforholdene forsøger dog altid at fastholde, at handlinger foregår indenfor et legitimt spillerum igennem fastlæggelsen af kriterierne for in- eller eksklusion, og de er også uundværlige for skabelsen af subjektivitet i det hele taget.

Kapitlet er bygget op på følgende måde: I det næste afsnit beskrives relationerne mellem magt og subjektivitet. Organisationer beskrives her som sammenkrydsninger af forskellige dispositiver, som indskrives i organisationens praksisser, og som disponerer handlinger i organisationer. Dette følges op med et afsnit, som beskriver fortællinger som levende kropsliggjorte måder at handle på, som finder sted sammen med andre mennesker i forskellige historiske, geografiske og materielle omstændigheder. Derefter analyseres to historier, som blev produceret som en del af et ledelsesudviklingsprojekt. Der fokuseres på formningen af ledelsessubjektivitet, som den kommer til udtryk som betinget af den historiske, geografiske og materielle ramme, som lederne var del af. Disse former subjektivitet indebar også – implicit eller eksplicit – inklusion og eksklusion af andet-hed.

Magt og subjektivitet

Hannah Arendts begreb om fortællinger udgør udgangspunktet for at forstå, hvordan subjektet skaber sin subjektivitet. Hun argumenterer for (1998, s. 50) at fortællinger er den basale proces, hvorigennem menneskers indre passioner, følelser, tanker bliver de-privatiseret og gjort til genstand for andres opmærksomhed. Fortællinger finder således sted iblandt mange forskellige mennesker med forskellige intentioner og skal forstås som en relationelt betinget handling. Arendt knytter fortællingen direkte sammen med handling og bruger det til at forstå magt som et potentiale i stedet for styrke eller undertrykkelse. For Arendt opstår magt i de rum, hvor mennesker gør sig synlige for og fremtræder for hinanden. Det er her, at de ikke blot eksisterer som viljesløse kroppe, men udtrykker deres vilje og intention (Arendt, 1998, s. 198).

Disse rum er vigtige. Det er i disse rum, at mennesker handler sammen. Dette indebærer også, at handlinger sker sammen med andre. Arendt skriver imidlertid også, at medarbejderne i den moderne tidsalder, lederne eller forretningsmanden ikke lever i disse rum (Arendt, 1998, s. 199). Altså er der ikke muligt at fremtræde som et subjekt i en organisation. Det er efter min opfattelse en overdrivelse, men det berører alligevel en problemstilling, som også er af central betydning for Butler (2015, s. 35) og er yderst vigtigt for organisationer: hvordan magtforhold differentielt former og skaber disse rum, som følgeligt kun anerkender og tillader bestemte måde at være og handle på.

Denne problemstilling plager dermed også litteraturen om fortæl-

linger i organisationer. Fortællinger opfattes ofte som kreative omskrivninger af begivenheder, hvor det refleksive subjekt træder frem (Rhodes og Brown, 2005, s. 168 og s. 177). Problemet er imidlertid måske, at fortællinger i organisationer er så forudbestemte, at subjektets kreative optræden bliver næsten umulig. En mulig konklusion er, at de dominerende opfattelser af fortællinger i organisationer overlader for stort spillerum til det idiosynkratiske subjekt, mens de undervurderer, hvordan fortællinger er en effekt af magtforhold. Under alle omstændigheder er vi nødt til at have et stærk begreb om magt i forhold til fortællinger og dermed subjektivitet, da magten synes at være næsten allestedsnærværende.

Det er imidlertid også muligt at lave modargumentet: Fortællinger indebærer en allestedsnærværende forekomst af marginaliserede, perifere, eller lokale stemmer, som udgør andre sprog i organisationen, og som enten er i modsætning til, lever ''i skjul'' eller blot side om side med de dominerende magtforhold i organisationen. Dette fanger netop kvaliteten ved fortællinger. De indeholder mangfoldige stemmer, dilemmaer, paradokser, søgen efter mening og værdi og subjektets mere eller mindre refleksive udforskning af mulighederne for at være det ene eller det andet. De indebærer også subjektets egen inklusion og eksklusion af, hvilke andre subjekter de anerkender og tillader.

Fortællinger afslører derfor livet i alle dens afskygninger i organisationer; deres mørke sider, faldgruberne, håb, aspirationer, vindere, tabere, helte, skurke og syndebukke. Fortællinger bærer samspillet mellem magtforhold og subjektets skabelse af subjektivitet i sig (Jørgensen, 2016). Magt betinger, hvordan man kan fremtræde for hinanden, og hvordan man således kan forme sig selv som subjekt i mødet med hinanden. Samtidig tages det personlige ansvar ikke væk. Det er under alle omstændigheder spillet mellem magt og subjektivitet, vi skal søge forstå. Derfor vender vi os i første omgang mod Foucault magtbegreb for at forstå betingelserne for skabelsen af subjektivitet.

En af de radikale implikationer af Foucaults magtbegreb er, at magt ikke er noget, som man tilegner sig, griber eller deler med andre (Foucault, 1998, s. 94). Det er ikke noget, mennesker har (Hardy & Leiba-O'Sullyvan, 1998, s. 458-460). Evnen til at udøve magt afhænger i stedet af et komplekst netværk af relationer. Det er dermed altid noget, du bliver givet af andre – blandt andre dem , som der udøves magt over. Dette kan også beskrives som en relation mellem udøvelse af magt og skabelse af subjektivitet. Igennem magtforhold formes forskellige ram-

mer for at skabe subjektivitet. Magt må imidlertid altid aktualiseres, hvilket gør, at magt altid er afhængig af skabelsen af subjektivitet.

Foucaults magtbegreb indfanger en myriade af diskursive praksisser, som tilsammen konstituerer en kompleks ''kropspolitik'' (Foucault, 1977, s. 28,) som er rettet mod styringen og kontrollen af mennesker. Disse diskursive praksisser er de midler, hvorigennem den samling af styringsmidler, som Foucault kalder dispositiver, indlejres i strategier, vidensformer, målinger og standarder, arrangementer, teknologier, rutiner, systemer, procedurer, love, retningslinjer mv. Kropspolitikkens udførelse er således indlejret og understøttet af en kompleks samling af praksisser, som regulerer, hvordan mennesker bør fremtræde og optræde med hinanden i organisationens mange rum. Kropspolitikken regulerer med andre ord, hvilke subjekter der anerkendes og tillades, og hvordan man skal tale om og handle (Deleuze, 1992, s. 159-161). Disse linjer af synlighed, sigelighed og fremtræden er i sig selv styret, kontrolleret og udviklet af et netværk af institutioner og organisationer, som, uanset om de er tavse og usynlige, optræder alle steder. Foucault definererede aldrig begrebet dispositiv tydeligt, men han nærmer sig en definition i et interview, som senere blev transskriberet og udkom under titlen The Confession of the Flesh. Her beskriver han begrebet dispositiv på følgende måde ((Foucault, 1980, s. 194-195).

> *Det jeg forsøger at konkretisere med dette navn, er først og fremmest et fuldstændigt heterogent hele, der implicerer diskurser, institutioner, arkitektoniske strukturer, regulative beslutninger, love, administrative forholdsregler, videnskabelige ytringer, filosofiske, moralske og filantropiske læresætninger, kort sagt: ligeså meget det sagte som det ikke-sagte, dét er dispositivets elementer. Dispositivet selv er nettet, som etableres mellem disse elementer ( ) Med termen dispositiv forstår jeg en slags dannelse, om man så må sige, hvis væsentligste funktion på et givent historisk tidspunkt har været at svare på en nødvendighed. Dispositivet har således en yderst strategisk funktion (Oversættelsen er taget fra Agamben, 2009).*

Et dispositiv udtrykker en idé om et socialt og materielt felt, som disponerer mennesker til at gøre bestemte ting (Raffnsøe et al., 2016, s. 278). Det er et komplekst ensemble af praksisser, former for viden, standarder, mål, rutiner, procedurer, love, teknikker og institutioner, som har til et formål at styre, kontrollere og orientere—på måder som påstås

at være til nytte—menneskers adfærd, handlinger og tanker (Agamben, 2009, s. 12). Dispositivet er, hvor magtforholdene bliver konkrete (Jørgensen & Klee, 2014; Starbæk et al., 2016), men det knytter også det konkrete med nogle mere abstrakte eller generelle relationer, som har at gøre med den strategiske funktion eller det behov, som organisationer er skabt for at imødekomme (Foucault, 1980, s. 195). Denne strategiske funktion refererer til formålet med private eller offentlige virksomheder, som etableres indenfor de overordnede rammer, som regeringer bruger til at styre deres befolkninger, og som har at gøre med principperne for at organisere og styre økonomien, sikkerheden, rettighederne, loven, sundhed og uddannelse (Foucault, 2003; Dean, 2010).

Organisationer fungerer indenfor rammerne af dispositiver, og de disponerer selv rum organisationer, som skal fremme bestemte typer af handling. Organisationer gennemkrydses af forskellige dispositiver, som indskrives i de diskursive praksisser i organisationer. Termen diskursiv praksis betegner her for, hvordan overordnede ideer og formål indskrives i de konkrete aktiviteter i organisationer. Den refererer også til den ide, at disse konkrete aktiviteter gennemkrydses af forskellige, konfliktende og konkurrerende diskurser (Bacchi & Bonham, 2014). Man kan skelne mellem forskellige typer diskursive praksisser, som arbejder igennem forskellige principper og midler til at styre, kontrollere og regulere, hvad der skal og kan foregå i organisationer.

I det tidlige del af det 20. Århundrede opstod disciplinære praksisser i fabrikkerne og i de offentlige forvaltninger i form af bureaukratiet. Disse kaldtes *panopticisme* efter Michel Foucault (1977). De arbejdede og arbejder igennem teknikker som hierarki, overvågning, observation og dokumentation, hvorigennem magten disciplinerer, korrigerer og normaliserer (Townley, 1994; Hardy & Clegg, 1996). I de sidste årtier er nye former for praksisser opstået, som bliver kaldt *kontrolpraksisser*. Disse er karakteriseret ved at styre og regulere igennem kontinuerlige målinger og evalueringer i forhold til performance kriterier, som er flydende og variable, og som refererer til et ofte luftigt begreb om ''markedsværdi'' (Deleuze, 1992b).

Mens panopticisme arbejder igennem ''indespærring'' og fastlåsning i stabile afgrænsede funktioner og hierarkier, sætter kontrolpraksisserne folk i fri i den forstand, at de får et langt større råderum og autonomi i forhold til, hvordan de skal udføre deres arbejdsopgaver. Som ''modbetaling'' bliver de underkastet nye former for overvågning, hvor de måles på, om de kan performe i forhold til skiftende og diffu-

se mål. Disse mål inkluderer ofte både hårde mål (salg, måltal, andre hårde performance mål) men også bløde mål (evne til at kommunikere, samarbejde, lære, forandre sig mv.).

Vedvarende træning og livslang læring er en nødvendig integreret del af disse kontrol teknologier og er noget, som i stigende grad ''outsources'' til individer som en del af de ''normale'' forventninger til medarbejderne (Nicoll & Fejes, 2008). Træning og livslang læring er associeret med en tredje større samling af diskursive praksisser, hvor mennesker disciplinereres igennem *professionalisering*. Herigennem internaliserer akkrediterede institutioner måder at se, tale og være på i mennesker igennem at lære dem, hvordan man håndterer opgaver og udfordringer på anerkendte tekniske og videnskabelige måder. Dette kan være indenfor pædagogik, uddannelse, lægevidenskab, ingeniørvidenskab, arkitektur, økonomi, jura mv.

Endelig er selvteknologierne blevet indarbejdet i denne intense og gennemtrængende kropspolitik. Selvteknologierne omfatter som nævnt det arbejde, som individer – alene eller sammen med andre – gør på deres egne kroppe og sjæle i forhold til at forandre adfærd og måder at være på (Foucault, 1988, s. 18). Selvteknologierne er derfor magtteknologier som bruges til at diagnosticere, kontrollere og styre sig selv (Townley, 1995). De er vigtige i forhold til det aktive arbejde, som individer gør i forhold at skabe sig selv som subjekter (Foucault, 2000, s. 327).

Der er imidlertid ingen lige linje fra denne komplekse samling af praksisser til deres aktualisering i måder at se, tale og handle på. Aktualisering er betinget af mangfoldige og mere eller mindre dominante eller marginale kræfter, som gør visse former for aktualiseringer mere sandsynlige end andre (Kendall & Wickham, 1999, s. 50-51; Jørgensen, 2007, s. 55-56). Det er således her, at skabelsen af subjektivitet bliver vigtig (Deleuze, 1992, s. 161). Magten afhænger af individer, som er både målet for magten, men det er også igennem individerne, at magten aktualiseres i konkrete handlinger. Individer er på ethvert tidspunkt gennemkrydset af magtforhold, men individer bøjer og transformerer også disse til noget andet.

Subjektiveringspraksisser var Foucaults hovedinteresse i hans seneste år. Han argumenterede som nævnt for, at det var et fokus, som var anderledes end hans magtanalytik. Deleuze argumenterer for, at subjektivering er et vigtigt begreb, da subjekter hele tiden må skabes igennem en aktiv – ikke en passiv proces. Individer er derfor involveret

i at underkaste sig magten, men derigennem skaber de også modstand mod magten. Subjektivering er også en mulig flugtvej (Deleuze, 2006, s. 87). Deleuze lokaliserer opdagelsen af subjektivitet i de skrifter, hvor Foucault var optaget af de selvteknologier, som havde at gøre med den seksuelle moral. Her argumenterer Foucault for, at enhver moralitet har to elementer: koder/regler for adfærd og former for subjektivering (Foucault, 1986, s. 29). I nogle moralske koder er hovedfokus på kodificering. I andre er fokus på subjektivering og selvteknologier, hvor kodificeringen kan være ret basal, uudtalt og ufuldstændig (Foucault, 1986, s. 29-30).

Foucault bemærker også, at der er mange måder at opføre sig på indenfor moralske koder. Den første vedrører selve identificeringen af den etiske substans, hvilket refererer til de dele af selvet, som man gør til genstand for den moralske opførsel. Den anden vedrører de måder, man underkaster sig på. Dette vedrører, hvordan individer etablerer hans relation til de moralske koder, og hvordan de erkender sig selv som forpligtet til at udføre disse koder i praksis. For det tredje er der de måder, hvorpå det moralske arbejde udvikles. Endelig er der for det fjerde selve formålet med den etiske praksis, og som samler de enkelte handlinger i et samlet hele på tværs af tid og sted (Foucault, 1986, s. 26-28). Foucault argumenterer for, at der er tale om en aktiv måde at underkaste sig på, hvor individer motiveres til handlinger, som er i overensstemmelse med værdier og regler men også til bestemte måder at være på.

Uden at folk er aktive subjekter kan det disciplinære formål om skabelsen af føjelige kroppe ikke fungere. Det er endda igennem indskrivningen i diskursive regimer, at mennesker bemyndiges til at være aktive subjekter (Edwards, 2008, s. 23-24). Edwards mener således, at selvteknologier spiller en væsentlig rolle, da det er igennem sådanne bekendelsespraksisser, at ens krop bliver gjort til et interventionsobjekt, som kan undersøges, modificeres og formes. Herigennem fusioneres ønsket om personlig vækst og lykke med politiske mål om økonomisk vækst (Edwards, 2008; Nicolls & Feyes, 2008, s. 15). Igennem bekendelser som at tale om sig selv, være åben og at reflektere over sig selv, bliver subjektet gjort synlig og vendt mod sig selv som et objekt for selvmodifikation.

Edwards argumenterer også for, at magt både indskrives i og modsiges i subjektets subjektivitet. På samme måde argumenterer Deleuze for, at subjektivering er en aktiv måde at forholde sig til sig selv, hvor vi gi-

ver viden vores subjektive præg, og hvor vi bøjer magten (Deleuze, 2006, s. 87). Han pointerer at subjektivering ikke er uafhængig af relationer af magt og viden men udspringer fra dem. Subjektivering er imidlertid også unik (Deleuze, 2006, s. 83). Det er en nødvendig modstandskraft, fordi dispositiver ellers ville være ubrydelige (Deleuze, 1992, s. 160-161).

Subjektivering er interessant – både som aktualisering og som modstand til magt. Men man skal huske på, at selvteknologierne er en vigtig del af magtteknologierne i organisationer. De har derfor som formål at tillade, indskrænke og forme subjektivitet – ikke at slippe den løs. Som måder at skabe subjektivitet på, er det afgrænset til det arbejde, som individer udfører på sig selv med det formål at forandre sig selv. Subjektivering er på denne måde en individuel proces, som ikke blot søger at forøge bevidstheden om sig selv men også søger at forme selvet (Foucault, 1986, s. 28). Subjektivering afhænger således af menneskets analytiske kapacitet igennem hvilken, det formodes, at subjektet former sin subjektivitet i relation til moralske koder. Det følger heraf, at subjektivering er baseret på en separation af hjerne og krop, og nogle steder fremstår det næsten som om, at man gennem bevidsthedens arbejde kan skabe en forholdsvis stor afstand til magten. Forholdet mellem magt og subjektivitet er således meget anderledes beskrevet her end i formodningerne bag kropspolitikken, hvor magten æder sig ind i kroppen, og hvor magt og subjektivitet er relativt tæt sammenvævede.

Konklusionen er således, at subjektivering ikke kan være den eneste proces, hvorigennem mennesker skaber sig selv som subjekt. Hvis det var det, var mennesker nærmest reduceret til det rene ingenting i organisationer. Men der er mangfoldige måder, som mennesker skaber sig selv på i dagligdagen, som afviger fra det bevidste arbejde, man udfører på selvet igennem selv-teknologierne og som også afviger fra magten. Denne skabelse af subjektivitet behøver ikke at involvere bevidsthed i særlig høj grad men kan være i form af rene og skære følelsesmæssige og instinktive reaktioner på, hvad andre mennesker gør, hvor vi således i vores umiddelbare respons accepterer, forkaster, modificerer eller bærer handlingen videre.

Magt indskrives aldrig passivt i os. Den animerer os og strukturerer de måder, vi responderer og interagerer med andre mennesker på, og de måder vi ellers lever vores liv på. Disse kan være måder at udøve modstand mod magtens normer og idealer, og de kan endda indebære, at vi bryder med disse normer. Vi ser sådanne eksempler alle vegne. Vi ser dem i de måder, som strategier, planer, procedurer bliver oversat og transformeret i organisationer (Fenton & Langley, 2011). Endvidere

bliver dispositionelle arrangementer ofte brugt til andre formål end de intenderede (Butler, 2015).

Etisk set er der desuden den problemstilling, at selvteknologierne er afgrænset til, hvordan man opfører sig i forhold til moralske koder, som ganske vist kan være mere eller mindre ufuldstændigt beskrevet. Ansvarsetikken, som repræsenteret ved Løgstrup og Levinas går videre end det og påstår, at det først og fremmest er i mødet med den anden, at man skaber sig selv som etisk subjekt. Det sker lige her og nu – i mødet med den anden. Ansvarsetikken placerer således etikken i de daglige omgangsformer med andre mennesker, og hvordan man former sig selv som subjekt i disse ''små'' situationer.

Konklusionen er således, at vi har brug for andre måder at begrebsliggøre, hvordan mennesker former sig selv som subjekt på i organisationer, som ikke er så individualiserede og placerer subjektivitet og moralitet i de daglige omgangsformer. Disse kommer også til at udgøre ''sandhedens øjeblik'' i forhold til hvilken subjektivitet og moralitet, der rent faktisk skabes i organisatoriske sammenhænge. Kapitlets bidrag indenfor etik er på denne måde et supplement til diskussionen om etik, men på mange måder giver den også diskussionen om subjektivitet og etik et andet grundlag end selvteknologierne; nemlig som aktualiseret etik i de daglige omgangsformer og de relationer mellem mennesker, natur og objekter, som forbindes i handlingerne. I næste afsnit vil jeg beskrive et sådant handlingsbegreb.

Fortællinger og rummene for fremtræden

I stedet for at læne os op af Foucaults begreb om subjektivering foreslås Arendts begreb om fortælling, som for hende skabes i de rum, hvor man fremtræder og optræder med andre. Dette begreb ''rum for fremtræden'' er frugtbart, fordi det illustrerer, hvordan fortællinger bliver til i samspil med andre. På denne måde er hendes begreb om fortælling en indgang til at forstå de relationelle aspekter af handlen inklusive den mening, der er knyttet til handlingen. Fortællinger opstår og er betinget af tid, sted, materialitet og dermed også de dispositionelle arrangementer igennem hvilke magtforholdene forudbestemmer historier og handlinger. Det betyder ikke, at ''jeget'' i fortællingen'' forsvinder. Pointen er, at jegets historier altid er sammenvævet med hendes tilstedeværelse i en bestemt historisk, geografisk og materiel verden inklusive den magt, der er indskrevet i den.

Skabelsen af mening og liv, som afsløres igennem fortællinger (Boje, 1991, 1995, 2001, 2008; Czarniawska, 1998, 2004; Gabriel, 2000; Rhodes, 2001), er med andre ord altid sammenvævet med magtforhold, som dermed betinger, hvordan mennesker deler erfaringer, forhandler mening, handler sammen mv. Den bearbejdning af rummene for fremtræden, som følger af Foucaults arbejde, betyder, at magtforholdene igennem den differentielle regulering af disse rum træder frem alle vegne. På grund af samspillet mellem mange forskellige kræfter, som præger disse rum, er fortællinger næsten aldrig ordentlige og systematiske og organiseret omkring ét plot (narrativ). De er langt mere fragmenterede, spontane og mangestemmige. Derfor er en fortælling levende og under konstant forandring. Den dekonstruerer hele tiden sig selv og bevæger sig mod nye konstruktioner. En fortælling dannes spontant, ligeså snart det forudgående øjeblik er ovre (Arendt, 1998, s. 191-192). Det er tilmed sådan, at den uforanderlige identitet af en person kun kan fastslås i det øjeblik, at vedkommendes liv er tilendebragt (Arendt, 1998, s. 198).

Dette relaterer sig til en vigtig skelnen mellem narrativer og historier (stories). Ifølge Boje (2001) er et narrativ den måde, som en historie bliver fortalt på. Historier refererer derimod til alle begivenhederne i en historie. Et narrativ skaber således en kausal forbindelse mellem begivenhederne i historien ved at relatere dem til hinanden på en bestemt måde. Det betyder, at der er mangfoldige måder at sammensætte historien på (Rhodes & Brown, 2005, s. 168). Det betyder også, at for at skabe et narrativ, bliver fortælleren nødt til at sætte grænser op for, hvornår historien starter, og hvornår den slutter. Ved hjælp af narrativet stabiliseres historien ind i en bestemt begyndelse, midte og slutning (Boje & Durant, 2006).

I forhold til identitet repræsenterer narrativet en ide om et relativt sammenhængende og veletableret selv, hvor narrativet således skaber en form for varighed. De bliver imidlertid altid forstyrret, fordi narrativet er i modstrid med nogle af livets basale karakteristika – nemlig at meningen med sproget aldrig bliver udtømt, og at vi eksisterer sammenvævet med hinanden og som betinget af sociale, kulturelle og naturlige kræfter (Barad, 2007; Derrida, 2007; Jørgensen & Boje, 2010, s. 256). Alternativet til narrativet er det, som Boje kalder den *levende historie* (Living story) (Boje, 2008). Dette begreb er blandt andet inspireret af Derrida (Jørgensen & Boje, 2010). Derrida argumenterer for, at narrativet er fundamentalt forskelligt fra dens homonym historie, fordi historier hele tiden befinder sig i en tilstand af transaktion og sammenvævning med hinanden (Derrida, 2004, s. 82).

Levende historier betyder, at vi skal fokusere på, hvordan fortællinger skabes i samspil med hinanden og derfor hele tiden forstyrres og afbrydes. Det er en form for samspil, der er kropsligt indlejret og fordelt i det sociale. Levende historier er spontant ekspressive og situerede. De skabes igennem samspillet af mange forskellige sociale og materielle fragmenter (Jørgensen & Boje, 2010, s. 258). Et narrativ kan ses som subjektets kontinuerlige forsøg på at skabe sammenhængende mening over tid og sted, men da den eksisterer i en historie, der er levende, kollektiv og dynamisk, er det formodentlig mere passende at beskrive den med Boje's tredje vigtige begreb, *antenarrativ*.

Antenarrativet refererer til det mere fremtidsorienterede af meningsdannelsen, som er karakteriseret som spekulation og et gæt på, hvad fremtiden vil byde på (Boje, 2001, s. 1-2). De er velegnede til at forstå, hvordan man fortæller løbende, og de indeholder adskillige muligheder og gæt om både fremtiden, men også hvordan nutiden og fortiden for den sags skyld ser ud. Antenarrativer er derfor væsentlige ressourcer i forhold til at skabe individuel og organisatorisk forandring (Vaara & Tienari, 2011, s. 370). Antenarrativet understreger den fragmenterede og mangfoldige karakter af den menneskelige erfaring. De mangler et klart plot og en klar orden. Men de repræsenterer trods alt også forsøg på at skabe sammenhæng i den kollektive og dynamiske historie.

Den levende historie fanger således den fortælling, som foregår kollektivt og spontant. Det er et vigtigt begreb, fordi levende historier skaber og genskaber rummene for fremtræden i organisationer. Levende historier transformerer disse rum, men omvendt så transformerer rummene også de levende historier. Levende historier er kollektivt orkestrerede handlinger, som på en gang fragmenterer og genskaber rummene, som omvendt fragmenterer og genskaber de levende historier. Fortællinger finder således sted indenfor de dispositionelle rum for fremtræden, som forsøger at udøve kontrol over de kollektive handlinger. Hvad der foregår i disse rum er imidlertid altid uforudsigeligt.

Dette fører os tilbage til fortællinger som handlinger. Arendt argumenterer for, at handlinger korresponderer med det menneskelige vilkår, at vi alle er forskellige (Arendt, 1998, s. 7-8). Impulsen til handling er hverken nødvendighed, ikke behovet for at arbejde eller at andre er tilstede. Handling udspringer simpelthen af, at vi er i live. At handle for Arendt er at tage et initiativ, ''at begynde'' (Arendt, 1998, s. 177). Disse nye begyndelser sker altid i form af et ''mirakel'' i den forstand, at de

sker imod alle sandsynlighedslove, strukturer og mekanismer (Arendt, 1998, s. 178). De finder sted indenfor nettet af menneskelige relationer. De finder sted, relaterer sig til og er organiseret omkring, hvad der ligger imellem mennesker, ''the inter-est'', som hun kalder det (Arendt, 1998, s. 182), og som omfatter både en materiel håndgribelig verden og en uhåndgribelig intersubjektiv verden.

Dette understreger det kollektive i fortællingen. Vi er ikke ene-forfattere af vores eget liv (Arendt, 1998, s. 184). Handlinger falder indenfor et allerede eksisterende net af relationer med dens utallige, konfliktende viljer og intentioner. Vi er aktører i historier, som andre begyndte, og vores handlinger påvirker de andre mennesker, vi møder igennem vores liv. Vores liv er sammenvævede med andres liv. Derfor er et subjekt både en aktør i forhold, at hun påvirker andre, men hun er også underkastet de historier og omstændigheder, som andre begyndte. Vores identitet er givet til os, men vi handler også og påvirker og transformerer andre indenfor denne sociale og materielle kontekst.

Igennem begrebet om handling lokaliserer Arendt fortællingen centralt i, hvad det vil sige at være til i det hele taget. Fortællingen er det sted igennem hvilken mennesket fremtræder for andre og sammen med andre, og hvorigennem mennesket indtager og transformerer disse relationer. Hendes begreb om handling kan ses som en hyldest til den ''frie'' handling ifølge Todd (2009, s. 68). I organisationer og andre steder er det imidlertid en frihed til at respondere indenfor rum, som er reguleret og betinget af de økonomiske, sociale, politiske og materielle omstændigheder. Relationer er vigtige for Arendt, fordi det er her aktørens ''magt'' bliver formet, styrket, eller omvendt svækket. Den, der isolerer sig selv og ikke deltager i at være sammen med andre, taber magten og bliver impotent (Arendt, 1998, s. 201). På denne måde indeholder netværket af relationer, som man er del af, muligheder og begrænsninger, hvor ens handlinger kan blive mangedoblet men omvendt også kan indskrænkes og forsvinde.

Der er imidlertid også problemer i Arendts begreb om handling. Hun opererer med en forholdsvis klar distinktion mellem et privat og en offentlig sfære og med en dualisme mellem krop og hjerne, hvor sproget tydeligvis er det vigtigste. Det gør det vanskeligt at opretholde en ide om kollektiv handling, uden at foreslå nogle forbedringer til Arendts arbejde. Sproget er for Arendt, hvad der gør en aktør til en aktør (Arendt, 1998, s. 176). Butler argumenterer for, at vi bliver nødt til omformulere denne ide om sproghandlingen til at omfatte, hvad der

laves, og hvad der gøres igennem kropslige handlinger (Butler, 2015, s. 18 og s. 45). Dette inkluderer handlinger som at stå op, eller stå stille, indtage pladserne, bevæge sig, markere sig eller gemme sig, ligesom de inkluderer den gestik, der benyttes, når man taler. De er udtryksfyldte handlinger, som er vigtige dele af det kollektive, uanset om de er organiserede, koordinerede og planlagte, eller om de er mere uforudsigelige og midlertidige. Den verbale handling kan ikke alene gøre det op for pluralistisk og kropslig handling (Butler, 2015, s. 18-19).

Endvidere produceres kollektive handlinger også af de betingelser, der er til stede for dem. Disse betingelser omfatter infrastruktur, teknologiske midler, veje, pladser, fortov og andre materielle arrangementer, som betinger det, som Butler kalder ''gadens politik.'' I organisationer omfatter disse materielle arrangementer teknologier, arkitekturer, kontorer, bygninger, skriveredskaber, PC'ere, arbejdsdeling, hierarki, måleteknologier, adgang til viden, mennesker og penge og så videre. Det betyder at i tillæg til, at fortællinger er kropslige, er de også materielt betingede.

Dette understreges også af Strand (2012) og Jørgensen & Strand (2014), De bruger Barads tilgang, som er kendt som agentil realisme, til at argumentere for, at fortællinger er en kropslig og materiel performance, som betinges af diskursive, rumlige og materielle kræfter. Igennem denne performance omdannes den specifikke indretning af rum, tid og materialitet hele tiden. Forskellen fra deres arbejde og dette arbejde er, at mens Barad er interesseret i at bringe noget ''realt'' tilbage i konstruktionen af virkelighed, så handler perspektivet her om den politiske kamp om, hvad der er realt (jf. Bacchi & Bonham, 2014). Det kropslige og det materielle er i den forstand både vigtige betingelser men også vigtige elementer i denne kamp om, hvad der er sandt, retfærdigt og etisk.

Sådanne materielle betingelser og adgang til ressourcer er vigtige betingelser for handling og dermed også for muligheden for at være aktør i det hele taget. Ved at styre betingelser for in- og eksklusion i forhold til at deltage i rummene for fremtræden, kan organisationer bestemme, reducere og endda tage muligheden helt væk for mennesker i forhold til at skabe alliancer i organisationer. Men selvom organisationer søger at disponere bestemte handlinger ved at tilbyde sådanne hjælpemidler, kan disse samtidig bruges også til at undergrave og øve modstand mod magten. Butler noterer sig (2015, s. 71), at kollektiv handling samler rummene og omdanner dem. Lige så meget som disse arrangementer

betinger handlinger, så omdanner disse handlinger også materialiteten selv. Under alle omstændigheder betyder materialitet noget og bliver en del af handlingen ligeså meget, som at kroppen betyder noget og er en del af handlingen.

Butler argumenterer derfor for, at rummene for fremtræden er mere knyttet til den specifikke location. Hun mener, at svagheden i Arendts begreb om rum for fremtræden, er, at rummene for fremtræden producerer deres egen location. På denne måde glemmer Arendt ifølge Butler, at handling altid skal understøttes, og at den er kropslig. Hun argumenterer direkte for, at den materielle støtte til handling ikke kun er del af handlingen men ofte også er det, der bliver kæmpet om (Butler, 2015, s. 73); specielt når det kommer til penge, ressourcer, promoveringer, positioner og arbejde. Handling er ikke individuel men er afhængig af kroppe og materialitet. Derfor er handling også skrøbelig, fordi den har brug for de materielle konditioner og andre kroppe i forhold til at eksistere og vokse.

For at opsummere finder en fortælling sted sammen med andre indenfor et komplekst netværk af relationer betinget af historiske, geografiske og materielle omstændigheder. Det er fra disse kræfter, at vi skaber vores subjektivitet. Det er også fra disse kræfter, at vores muligheder opstår for at skabe os selv som specifikke etiske subjekter af den ene eller anden karakter. Det sker også sammen med andre. Begivenhederne disse rum er betydeligt stærkere og vigtigere end selvteknologierne, hvor vi er alene med os selv, eller får assistance af en udefrakommende person. Fortællinger og subjektivitet skabes i rum, som gennemkrydses af mangfoldige kræfter, og hvor der sker sammenvævninger på måder, hvorigennem distinktioner mellem individuel/organisatorisk, subjekt/objekt, sprog og materialitet bliver illusoriske. Fortællinger er differentielle samlinger af kræfter. De kan ikke adskilles fra magt men udtrykker samtidig noget forskelligt fra magt.

Skabelsen af ledelsessubjektivitet

Denne del vil analysere nogle praktiske eksempler på skabelsen af subjektivitet. Eksemplerne er fra et ledelsesudviklingsprojekt, hvor seks ledere og en medarbejder fortalte historier om, hvad god ledelse er, og hvad der skal til for at udøve god ledelse. Lederne kom fra forskellige steder: private små og mellemstore virksomheder og forskellige kommunale organisationer og institutioner såsom skoler og professionshøj-

skoler. Interviewene blev udført af professionelle konsulenter og blev videofilmet. To kollegaer og jeg blev tilknyttet projektet for at lave en evaluering, som er beskrevet i en rapport (Jørgensen, Zeller & Etemadi, 2010). Interviewene varede omkring en time hver. I fire tilfælde havde vi muligheden for at lave opfølgningsinterview. I dette kapitel er intentionen ikke at evaluere projektet men at bruge interviewene i forhold til at beskrive, hvordan subjektivitet kom til udtryk i dem. Det materiale, vi bruger, kommer fra to videoproduktioner. De inkluderer fortællinger af ledere fra en produktionsvirksomhed og en leder af en folkeskole.

Jeg bruger dekonstruktion som en måde at tune ind på de forskellige kræfter i fortællingerne og i forhold til at søge efter dualiteter, hvor brugen af en term, udtryk eller billede forudsætter tilstedeværelsen af dens modpart (Boje, 2001, s. 21). Dette blev gjort for at skille fortællingerne af i dens enkelte materielle og immaterielle dele og for at fange den kropspolitik de indebar i forhold til, hvilke typer af subjekter, der blev inkluderet og ekskluderet implicit eller eksplicit i fortællingerne. Sagt på en mildere måde, handler det om, at prøve at udlede, hvilke typer, der favoriseres, og hvilke der marginaliseres i fortællingerne.

Fortællingerne var ufuldstændige, fragmenterede og uden et klart plot, og de indeholdt sporene fra mange forskellige kilder; andre mennesker, historien, det specifikke sted, de konkrete rum og materialiteten. De indikerede dermed, hvordan skabelsen af subjektivitet er dybt sammenvævet med hverdagens praksisser og de dispositionelle arrangementer, der var tilstede i de pågældende organisationer. Det kan man ikke se bort fra i etik. Og det er også herfra, at etik bør starte i det hele taget. I forhold til fortællinger som kollektiv og kropsligt indlejret handling lider materialet under, at fortællingerne er produceret i interviews og samtaler. De indikerer dog stadig, at de er betinget af andre og andet, selvom materialerne ikke direkte stammer fra rummene for fremtræden i de pågældendes organisationer.

Lederne på produktionsfabrikken

Lederne på produktionsvirksomheden producerede fortællinger og modfortællinger, der fortalte om deres måde at være ledere på. Modbillederne til den ledelsessubjektivitet de konstruerede, og som repræsenterede det, de ikke ville være, var den strategiske forretningsmand, som træffer rationelle beslutninger, de ledere, der markerer en klar hierarkisk afstand mellem sig selv og deres medarbejdere, og de ledere, der

i det hele taget agerer på afstand af deres medarbejdere. Vi bevidnede i stedet ledere, der ledte via intuition i stedet for rationel beslutningstagen, her-og-nu beslutninger i stedet for strategiske langtidsplaner og tommelfingerregler i stedet for kalkulation. Lederne lagde vægt på en flad organisation, at være tæt på medarbejderne og på praksisbaserede situationelle beslutninger.

Lederne ville på mange måder stadig gerne være en del af de almindelige medarbejdere. Deres påklædning var en indikation på, hvordan de skabte deres ledelsessubjektivitet. De bar ikke skjorter eller andet typisk kontortøj. De havde kedeldragter på og lignede almindelig faglærte arbejdere. De erklærede sig som pragmatiske og jordnære medarbejdere. De tænkte ikke så meget på, at de var ledere, og de havde heller ikke læst en bog om ledelse. Det var bare noget, de gjorde. De nævnte ''ærlighed'' som det vigtigste ledelsesprincip – både overfor kunderne og deres medarbejdere. De lagte vægt på vigtigheden ved ''flad'' ledelse. De ville ikke skille sig ud fra deres medarbejdere, hvilket også betød, at de i videst muligt omfang ønskede at deltage i det daglige arbejde på fabriksgulvet.

Konsulenten havde imidlertid modfortællingen i hovedet, da hun stillede det første spørgsmål. ''Hvornår traf I sidst en ledelsesbeslutning?'' Dette blev efterfulgt af stilhed, før de tøvende svar kom. Igennem interviewet forsøgte hun gentagne gange at kanalisere ledernes historier over i en historie om, hvad der sker, når virksomheder gror fra at være en mindre opstartsvirksomhed med få ansatte til en større virksomhed. Det var tydeligt, at den historie, hun gerne ville fortælle, var en historie om, at virksomheden havde fået en størrelse, hvor der var brug for mere rationel ledelse eller systemledelse. Dette blev bekræftet i det opfølgningsinterview, vi havde med konsulenten. Hun så implementeringen af systemværktøjer som en vigtig problemstilling for mange mindre virksomheder, som var i en overgang mod en større virksomhed, og som derfor havde brug for mere rationel viden i stedet for erfaringsbaseret viden.

Men det var ikke den historie, lederne fortalte. Ovenstående problemstillinger var ganske vist tilstede i virksomheden, men det var ikke det, som lederne talte om. I stedet fortalte de en historie om to faglærte arbejdere, som havde startet deres egen virksomhed. Historien var startet og vokset ud fra fabriksgulvet, de mennesker, som de havde ansat, de produkter, som de producerede, de maskiner de anvendte osv. Det var deres naturlige miljø. Virksomheden var ikke vokset ud fra rationel-

le beslutninger eller ved hjælp af bevidste strategiske overvejelser. I opfølgningsinterviewet fortalte lederne, hvad der var sket i transformationen fra ordinære faglærte arbejdere til, at de blev ledere. De fortalte om deres personlighed, og at virksomhedens vækst ikke havde forandret dem. De var bevidste om, at de var praktiske folk, som de konstruerede i modsætning til kontorfolk.

> *Vi kan godt li' at lave noget med hænderne. Et eller andet med, at når man begynder noget og når man ender det, kan man se, at nu har man lavet det der, ikke? Det kan godt knibe, når man sidder på kontoret, og man går hjem. Man tænker, hvad fanden har du egentlig lavet i dag. Der er det lidt rarere, hvis der står 10 skovle og er svejst.*

De havde bevaret deres identitet som faglærte arbejdere. De gik rundt i kedeldragter, og de ønskede at være til rådighed på fabriksgulvet, hvis nogle af mændene havde behov for hjælp. Det var et vanskeligt og til tider også et urealistisk valg. Det, der var sket, var, at de nu tilbragte næsten al deres tid på kontoret. I de første par år, var dette noget, som fandt sted sent på dagen eller som en ''hobby.''

> *Det var hobby. Der er vi blevet lidt mere grådige. Nu tager vi penge for det. Vi er så også dem der får mindst timeløn, så vi holder os stadigvæk på den rigtige side. Men det har selvfølgelig også lidt med at sige, at hvis vi skulle starte en virksomhed op. Så skulle vi også give os muligheden for at kunne fortsætte. At vi ikke bare gik ind og sagde, at vi skulle bare have en million i løn eller et eller andet tal. Ellers tror jeg ikke, at virksomheden havde været her i dag. I de første tre år. Alt hvad vi lavede af gode penge, blev sat i virksomheden, i produktionsudstyr. Det gør vi stadigvæk. Det har meget med at gøre at udvikle virksomheden.*

Lederne havde mange overvejelser om virksomheden på deres "uprofessionelle" situationelle facon. I fortællingerne fokuserede de på produktionen og udviklingen af virksomhedens produkter—skovlene.

> *Vi spekulerer nok på, hvad vi kan gøre bedre i vores produktion, vores skovleproduktion. Om vi får muligheden for at højne vores kvalitet, samtidig med at vi lavet et bedre dækningsbidrag. Det er noget af det første, at vi tager op. ( ) Vi vil altid lave en bedre kvalitet til mindre penge. Det er det største guld. På vores skovle har vi reduceret omkostningerne på*

> *indkøb. Så skulle der komme nogle drastiske prisfald, men vi ved lige nøjagtig, at vi har muligheden for at skifte fra svejsning til robot. Det er noget af, der virkelig kan give gevinst. ( ) Det har vi simpelthen været for presset til at gøre, og det er ikke bare noget, man bare lige gør. Det bliver aktuelt. Nu bliver produktionen tilpasset.*

De holdt fast i, at de var almindelige mennesker. De havde ansatte, som de selv havde lært op, og de havde ansat unge mennesker, som ellers var på vej i den forkerte retning i samfundet, som de udtrykte det. De var meget forsigtige med økonomien, som nævnt ovenfor, men de var forsigtige på forskellige måder. De havde organiseret virksomheden på en fleksibel måde. En stor del af medarbejderstyrken var lejet fra en anden virksomhed, hvilket betød, at de hurtigt kunne tilpasse medarbejderstyrken.

Fokus på produktet og den måde, det blev produceret på, var en vigtig side af deres ledelsesfokus. En anden vigtig side var kulturen i virksomheden, som de var meget opmærksomme på. De sad som nævnt ikke mere end højst nødvendigt på kontoret. De gik rundt i det samme tøj. De spiste frokost med medarbejderne. De skabte deres ledelsessubjektivitet i modsætning til andre ledertyper, som de enten forestillede sig eller måske havde oplevet selv. Lederfortællingerne lå således i naturlig forlængelse af, hvad der foregik i produktionen på fabriksgulvet, i den forstand, at der ikke i særlig høj grad fandtes andre sprog i organisationen—eksempelvis marketing, salg og økonomi. Disse var meget perifere, og det siger meget om, hvilke former for subjektivitet, der blev efterspurgt og anerkendt i organisationen.

At være ny leder på en skole

Mens historien ovenfor er fredelig, er denne fortælling fyldt med konflikter og spændinger. Lederen her havde stærke fortællinger og implicitte modfortællinger i forhold til, hvordan hun formede hendes subjektivitet. Hun havde med andre typer af mennesker at gøre i en kontekst med en anderledes historie og tradition. Og hun havde dannet klare in- og eksklusioner i forhold til, hvem hun skulle passe på, og hvordan hun skulle agere, hvis hun blev udfordret. På denne måde havde hun allerede for-fortalt rummene for fremtræden som et felt af kampe, alliancer, støtte, forhandling og modstand. Hun prøvede dermed at skabe et rum for den leder, hun gerne ville være, men hun var også forberedt på, at

der ville være modstand. Her var der særligt nogle karakterer, som fungerede som vigtige referencepunkter for hende. Det var de lærere, som talte for meget, og som syntes, at en skole var en social klub, og så var det de gamle alfahanner, som troede de skulle bestemme alting.

Hun var fyldt med selvtillid, da vi mødte hende. Hun var lige begyndt på den nye skole. Hun havde en baggrund som almindelig lærer og nogle års erfaring som leder af en anden skole. Hun beskrev det som en stor omvæltning.

> *Det er en stor omvæltning. På den anden skole sad jeg med det hele. Her har jeg en ledergruppe, så det er meget anderledes men spændende. Der var nogle overvejelser, fordi jeg har overtaget et sted, hvor den daværende leder havde været der i mange år. Forberedelserne var at tage ud at hilse på flokken, da det blev offentliggjort – spille med åbne kort og rene linjer.*

Hun talte meget ud fra hendes erfaring fra den anden skole, som stod i en speciel situation på det pågældende tidspunkt, da der var nedskæringer på denne skole. Hun betonede meget, at der skulle være "rene linjer", og hun betonede vigtigheden af at få afgrænset opgaven. Hun sagde eksempelvis, at det ikke skulle gå ud over børnene. Det var vigtigt at tage sig af personalet, som stod i en sårbar position. De skulle behandles med kærlighed. Det var en opgave, som gav hende selvtillid som leder. Her understregede hun igen betydningen af klare linjer og at få afgrænset opgaven. Ledelsens problemer var noget, som ledelsen skulle bekymre sig om, ikke medarbejderne. "Ledelsens problemer er noget, som man holder for ledelsen," som hun udtrykte det.

Den måde, hun formede hendes subjektivitet var på mange måder udtryk for en professionel og rationel tilgang til ledelse: "klare linjer," "afgræns opgaven" og "hold en distance mellem ledere og medarbejdere." Det var en ledelsesstil, som hun formede i modsætning til en mere relationel og situationsbestemt tilgang til ledelse. "Vi skal ikke være private med vores medarbejdere" og "vi skal ikke være en social klub." Jobbet blev søgt holdt på en personlig og emotionel distance. Hun brugte for eksempel sætningen "jeg var da også bange for, at jeg skulle miste mit job," hvilket for os indikerede, at der ikke skulle være for meget "pylre-snak" på trods af den situation, som den anden skole var i. Hun understregede det på følgende måde.

> *Jeg synes nogle falder i, fordi vi skal have det rart, og fordi vi har med mennesker at gøre. Men vi skal have fokus på, hvad det er vi skal. Hvad er vores opgave*

Hun talte ikke om noget dybt engagement i forhold til børnenes eller medarbejdernes udvikling. Skolen havde en opgave, som den skulle fokusere på. Hun eksemplificerede dette ved at fortælle en historie om, hvordan det havde sat hende i vanskelige situationer, hvor hun vidste, at medarbejderne ville blive utilfredse. Hun brugte udtrykket, at hun godt vidste, at der var nogle, der "pipper derude." Hun brugte også det udtryk, at ledere skulle kunne li' at have det sidste ord. Hun fortalte historien, hvor hun sagde nej til at genansætte en lærer, som folk kunne li', og som havde gjort det godt, da hun var på skolen. Da de skulle til at ansætte folk, havde hun de forkerte kvalifikationer. Det var igen et fokus på opgaven, som var det primære, ikke personen. Vi fortolkede ledelsestilgang som instrumentel, direkte og rationel i hendes måde at styre "flokken" på (hendes udtryk). Hun havde stor selvtillid og stolede på hende selv. Dette at kunne li' at have det sidste ord blev udtrykt et sted, hvor hun sagde, at hun godt kunne li' at blive udfordret.

> *Noget af det jeg har oplevet på min nye arbejdsplads er, at der er nogle typer, som skal prøve én af. Det er næsten noget af det fedeste.'' Derefter siger hun: ''Jeg ved hvad mine værdier, holdninger er, og hvor jeg vil hen? Det er en god følelse. Jeg mærker det tydeligvis i maven, når det føles rigtigt Jeg ved hvor jeg står.*

Hun understregede betydningen af at kende sig selv og sine basale værdier. Hun nævnte hendes værdier som anerkendelse og mangfoldighed. Hun mente også, at alle mennesker havde potentiale, men potentialet skulle passe med arbejdspladsen. Hun understregede igen betydningen af kerneopgaven i stedet for det personlige og kulturelle.

> *Jeg får fnidder, når jeg hører, at folk arver troner. Det kan jo ikke nytte noget, at jeg skal beholde en person, som har været her i 20 år, hvis den funktion ikke længere er der.*

Hun understregede, at hun kendte sig selv som leder, og at det krævede noget mere end det, som kan erhverves via ledelsesudviklingsprogram-

mer. Det talte faktisk ikke ret meget i den henseende. I stedet handlede det om personlighed.

> *Så skal man være lidt robust forstået på den måde, at det er med at stå fast i modvind. Men man skal kende sig selv rimeligt godt for overhovedet at være leder ( ) Man skal kende sine stærke og svage sider ( ) Man skal kunne li´ ansvar. Man skal kunne li´ det, at man har det sidste ord, og man skal turde sige, at man har en magt, som resten af dem, man omgås med, ikke har. Og den skal man være bevidst om. Og det er en af dem, hvor jeg tænker, at man nogle gange bliver sat på prøve indenfor vores felt, fordi samtidig skal man arbejde i team, med teamledelse, og det er der meget fornuft i. Så på et plan skal man være lige, og på et andet plan skal man være den, der trækker stregen.*

På denne måde formede hun en ledelsessubjektivitet, hvor hun havde en personlig, emotionel og hierarkisk distance til medarbejderne. Magt, kamp og modstand var væsentlige underliggende betingelser for den måde, hun formede sin subjektivitet på det, og hun placerede sig klart i forhold til karakterer på skolen, som hun mente, havde bestemt for meget tidligere: alfahannen og de mennesker, som havde for mange følelser med i jobbet. Dette var måske også en af årsagerne til, at hun løb ind i problemer. I opfølgningsinterviewet et års tid senere, var det en anden historie. Her viste vi nogle klip fra det tidligere interview.

> *Der ryger mange tanker igennem mit hoved, når jeg ser det, fordi jeg kan mærke, at interviewet er der, hvor jeg er rimelig ny på en ny arbejdsplads, og det går godt. Jeg kan mærke, at det også er rigtigt, hvad jeg siger. Men jeg kan godt mærke, at jeg har været nogle ting igennem, som gør at nogle af de ting, som jeg siger, at man skal kunne. Dem er jeg blevet prøvet på, og det rykker en som leder.*

I denne periode havde hun oplevet modstand. Der havde en været en del personalesager, som havde gjort indtryk. Hun talte også om, at hun var under overvågning.

> *Når man så på grund af omstændighederne, selvom jeg synes, at jeg har været ordentlig – ordentlighed er en umådelig stor værdi hos mig – og det har jeg været. Det har jeg oplevet, at det har omgivelserne ikke. Det har jeg oplevet for første gang. Det har gjort mig tyndhudet. Jeg er også*

> *ny leder på stedet ( ) Jeg har overtaget efter en leder, som har sidder der i mange år, så jeg har ikke noget goodwill, når de personalesager opstår. Jeg har ikke noget at læne mig op af, vel. De kender mig ikke, så de analyserer. Hvordan blinker hun mv. Det har jeg det fint nok med, når jeg sidder i situationen. Jeg vil betegne mig selv som værende robust i modvind. Men jeg kan mærke, at jeg er påvirket, når jeg går hjem. Det er jeg også næste dag. På min arbejdsplads er det meget relationer, mennesker, følelser og tolkninger, og det er det, som det handler om. Økonomi fylder mindre. Så der bliver du nødt til at have intuitionen. Der skal du være på dupperne. Der nytter det ikke noget at være tyndhudet.*

Det var en anden leder. Hun havde mindre selvtillid. Hun var blevet rystet. Hun sagde, at hun stadig havde de samme værdier, men hun havde større tvivl, om hun havde det, der skulle til. Hun nævnte flere gange, at hun følte sig presset. Hun følte, at hun skulle leve op til en bestemt rolle som leder, hvor hun skulle demonstrere og ikke udvise nogen form for svaghed.

> *Jeg har klart opfattelsen af, at jeg skal passe på mine medarbejdere. Det skal jeg langt hen ad vejen til en vis grænse. Passe på og holde hånden over er ikke det samme. Jeg tror, at det er et tabuemne inden for ledelse. Vi snakkede om det i skolelederkredsen. Man må ikke klynke som leder. Der er det jo sjovt den forskel, der er mellem de ældre. Dem jeg kalder alfahannerne og det skal bare være sådan her. Sådan er det, når de er i flok. Sidder de ved siden af mig i en bil, skal jeg love for, at så går alfahannen af, og så skal der lettes hjerte og frustrationer skal læsses af.*

Lidt senere sagde hun.

> *Den morgen hvor det bliver præsenteret i skoleledergruppen. Man kan læse det med det samme. Hvem mener det, når man siger 'tillykke,' og hvem mener det ikke. Det er de hanner, der sætter dagsordenen ( ) Så dem ringer man da ikke til. Så er der da selvfølgelig andre. Det ved jeg godt. Jeg har ikke nok ikke fundet tilliden til at bruge dem.*

Vi berørte et væsentligt aspekt her. Hun sagde selv, at det havde at gøre med betingelserne for ledelse. Ved at forme sin ledelsessubjektivitet på denne måde, havde hun konfronteret nogle magtforhold med

alle de spændinger og konfrontationer, det indebar. Det var også et spørgsmål om, hverken at have relationerne eller at have nogen kredit, hvilket gjorde det endnu sværere for hende at skabe rummene for fremtræden.

Konklusion

Formålet med dette kapitel har været at præsentere fortællinger som den måde, hvorigennem mennesker i organisationer skaber deres subjektivitet. Disse formes i rum for fremtræden, som er reguleret af magtforholdene i organisationer. Magtforholdene lever igennem fortællinger. De ''skubber'' sig ind mellem mennesker i organisationer og bliver en uundværlig del af handlingerne og meningsdannelsen. Magtforholdene definerer dermed betingelserne for at skabe sig selv som subjekt, heriblandt som etisk subjekt. Det er igennem fortællingerne, at den faktiske etiske stillingtagen finder sted. Det er også igennem fortællinger, at etikken mister sin skyld, da fortællinger indebærer in- og eksklusioner af de andre. På den måde kan fortællinger benyttes kreativt som en måde at arbejde med etik på. Igennem at blive bevidste om in- og eksklusioner i ens fortællinger bliver det muligt at sætte spørgsmålstegn ved dem og eventuelt ændre dem. Men kvaliteten kan også bare være, at man bliver bevidste om sine egne fortællinger og lærer at leve med dem. Den historiske bevidsthed parret med bevidstheden om de andre, som bevidstheden om fortællinger indebærer, kan derfor bruges til at transformere sig selv, acceptere sig selv eller blot at finde sig selv.

Litteratur

Agamben G (2009) *What is an Apparatus? And Other Essays*. Stanford: Stanford University Press.

Arendt H (1998) *The Human Condition*, Chicago: Chicago University Press.

Bacchi C and Bonham J (2014) Reclaiming Discursive Practices as an Analytical Focus: Political Implications. *Foucault Studies* 17: 173-192.

Bager AS, Jørgensen KM and Raudaskosski P (2016) Dialogue and Governmentality-in-Action: A Discourse Analysis of a Leadership Forum. In McIlvenny P, Klausen JZ and Lindegaard LB (eds) *Studies of Discourse and Governmentality – New Perspectives and Methods*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, pp. 209-234.

Barad K (2007) *Meeting the Universe Halfway – Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Durham: Duke University Press.

Boje DM, Haley U, Saylors R (2016) Antenarratives of Organizational Change: The Microstoria of Burger King's Storytelling in Space, Time and Strategic Context. *Human Relations* 69(2): 391-418.

Boje DM (2008) *Storytelling Organizations*. London: Sage.

Boje DM (2008b) Story Ethics. In Boje, DM (ed) *Critical Theory Ethics for Business and Public Administration*. London, Sage, pp. 97-117.

Boje DM and Durant R (2006) 'Free Stories!' *Tamara Journal 5*(3): 19-37.

Boje DM (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.

Boje DM (1991) The Storytelling Organization: A Study of Storytelling Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36: 106-126.

Butler J (2015) *Notes Towards a Performative Theory of Assembly*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Czarniawska B (1997) *Narrating the Organization –Dramas of Institutional Identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Dean M (2010). *Governmentality – Power and Rule in Modern Society*. London: Sage.

Deleuze G (2006). *Foucault*. New York: Bloomsbury Academic.

Deleuze G (1992) What is a Dispositif? In Armstrong TJ (ed) *Michel Foucault – Philosopher*. New York, NY: Routledge, pp. 159-168.

Deleuze G (1992b) Postscript on the Societies of Control. *October* 59: 3-7.

Derrida J (2004) Living On. In Bloom H, de Man P, Derrida J, Hartman G, and Miller JH (eds) *Deconstruction and Criticism*. London: Continuum, pp. 62-142.

Edwards R (2008) Actively Seeking Subjects. In Fejes A and Nicoll K (eds) *Foucault and Lifelong Learning – Governing the Subject*. London, Routledge, pp. 21-33.

Fenton C and Langley A (2011) Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies* 32(9): 1171-1196.

Foucault M (2011) *The Courage of Truth – Lectures at the Collège de France 1983-1984*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Foucault M (2003) *"Society Must Be Defended" – Lectures at the Collège de France 1975-1976*. New York: Picador.

Foucault M (2000) The Subject and Power. In Faubion JD (ed.) *Michel Foucault – Power – Essential Works of Michel Foucault 1954 – 1984 – Volume 3*. London: Penguin, pp. 326-348.

Foucault M (1998) *The History of Sexuality, Volume One: The Will to Knowledge*. London: Penguin Books.

Foucault M (1988) Technologies of the Self. In Martin R, Gutman H and Hutton PH (eds), *Technologies of the self – A seminar with Michel Foucault*. Amherst, MA: The University of Massachusetts Press

Foucault M (1986) *The Use of Pleasure – Volume 2 of the History of Sexuality*. New York: Vintage Books.

Foucault M (1980) The Confession of the Flesh. In Gordon G (ed) *Power/Knowledge: Selected Interviews and other Writings 1972-1977* by Michel Foucault. New York, NY: Vintage, pp. 194-228.

Foucault M (1977) *Discipline and Punish – The Birth of the Prison*. Harmondsworth: Penguin.

Gabriel Y (2000) *Storytelling in Organizations – Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.

Hardy C and Leiba-O'Sullyvan S (1998) The Power behind Empowerment – Implications for Research and Practice. *Human Relations* 51(4): 451-483.

Hardy C and Clegg SR (1996) Some Dare Call It Power. In Clegg SR, Hardy C, Lawrence TB and Nord WR (eds) *The Sage Handbook of Organization Studies*. London: Sage, pp. 622-641.

Jørgensen KM (2016) Vibrant Power, Vibrant Subjectivities – A Storytelling Approach to the Study of Power in Education. Accepted for publication in *Educacao Unisinos*.

Jørgensen KM and Strand AMC (2014) Material Storytelling – Learning as Intra-active Becoming. In Jørgensen KM and Largarcha-Martinez C (eds) *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 53-72.

Jørgensen KM and Klee N (2014) Artisan Storytelling and Management Dispositifs. In Jørgensen KM and Largarcha-Martinez C (eds) *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power*. Hauppauge, NY: Nova Science Publishers, pp. 15-34.

Jørgensen KM and Boje DM (2010) Resituating Narrative and Story in Business Ethics. *Business Ethics – A European Review* 19(3): 251-262.

Jørgensen KM, Zeller J and Etemadi M (2010). *Læring om Ledelse – Analyse af Læring fra Videocasene*. Report. Aalborg University. Unpublished report.

Jørgensen KM (2007). *Power without Glory – A Genealogy of a Management Decision*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Kendall G and Wickham G (1999). *Using Foucault's Methods*. London: Sage.

Levinas E (1991). *Totality and Infinity*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Løgstrup KE (1966). *Den Etiske Fordring*. København: Gyldendal.

Nicoll K. and Fejes A (2008) Mobilizing Foucault in Studies of Lifelong Learning. In Fejes A and Nicoll K (eds) *Foucault and Lifelong Learning – Governing the Subject*. London, Routledge, pp. 1-18.

Raffnsøe S, Gudmand-Høyer M and Thaning MS (2016). Foucault's dispositive: The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. *Organization 23*(2): 272-298.

Rhodes C and Brown AD (2005). Narratives, Organizations and Research. *International Journal of Management Reviews* 7(3): 167-188.

Rhodes C (2001). *Writing Organization*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

Strand AMC (2012). *Enacting the between – On dis/continuous intra-active becoming of/through an Apparatus of Material Storytelling*. PhD thesis, Aalborg University, Denmark.

Taguchi HL (2010). *Going Beyond the Theory/practice Divide in Early Childhood Education: Introducing an Intra-active Pedagogy*. New York, NY: Routledge.

Todd S (2009). *Toward an Imperfect Education – Facing Humanity, Rethinking Cosmopolitanism*. London: Paradigm Publishers.

Townley B (1995). 'Know Thyself': Self-awareness, Self-formation and Managing. *Organization* 2(2): 271-289.

Townley B (1994). *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work.* London: Sage.

Vaara E and Tienari J (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-border Merger. *Organization Science* 22(2): 370-390.

ANVENDT ETIK I DEN ORGANISATORISKE LÆRING

Anne Abildgaard

FÆLLES ETISKE ZONER I TVÆRGÅENDE SAMARBEJDER

Inden for organisatoriske sammenhænge ses ofte en problematisering af nye samarbejdsformer mellem grupper, der i samfundets optik er 'meget forskellige'. Det sker sædvanligvis ud fra dels en forestilling om, at samarbejdet bliver vanskeligt, men at det samtidig vil tjene et samfundsmæssigt formål. De nye former for samarbejder kan eksempelvis opstå som etablering af tværfaglige samarbejdsgrupper, fusioner af virksomheder eller – som i dette kapitels eksempel – som nye og tættere former for samarbejde mellem offentlig og privat sektor.

Kapitlet illustrerer, hvordan Foucaults kortlægning af antikkens ide om livsæstetik kan anvendes i en nutidig kontekst, eksemplificeret ved introduktion, diskussion og realisering af offentlig-privat innovation (OPI). Afsættet for antikkens livsæstetik er individets etablering af en form for selv-forhold og dets bevidste forhold til samfundets fremherskende moral (Kelly 2008, s. 152). I Foucaults optik handler etik om selvets refleksive væren (Smith 2015, s. 144) og aktualiserer hans kritik af individets manglende erkendelse af sig selv og det samfund, som det er en del af (Richter 2011, s. 428). Koblingen mellem æstetik og tværgående samarbejder ligger således i æstetikkens tilbud om nye måder at forholde sig til sig selv, samarbejdsformen og andre aktører på, ud fra en bevidsthed om de ofte ureflekterede sandheder, der ligger til grund for

samarbejdet. I stedet for eksempelvis at forsøge at overvinde en samarbejdsbarriere, som om den udgør en skinbarlig sandhed om verden, tilfører æstetikken en lydhørhed i relationen, hvor aktørerne sammen kan reflektere over de selvfølgeligheder, der skaber grobund for barrieren.

Foucaults etik drejer sig om praksis og personlig adfærdsstil. Den fokuserer på det personlige domæne som et nødvendigt modstykke til den ide om lydighed mod en universel moral, der nærmest er forsvundet fra det moderne samfund (Foucault 1984a, s. 49) hvor der ikke længere findes et eneste moralkodeks, som er accepteret af alle (Kelly 2008, s. 154). Til gengæld findes der utallige former for lokalt funderede normer, der inden for afgrænsede grupper anses som sandheden om, hvordan samfundet og menneskene bør være, og som kan føre til kampe i det, der skulle være ligeværdige samarbejder.

OPI anvendes i kapitlet som et eksempel på, hvad der kan ske i samarbejdsrelationerne mellem offentlig og privat sektor, når samarbejdet ændrer karakter fra rene aftager-leverandør forhold, hvor det offentlige køber varer og tjenesteydelser af private virksomheder, og hen mod mere ligeværdige og innovative relationer med det eksplicitte sigte at skabe gevinster for begge parter. Eksemplet viser, at det perspektiv, hvorfra vi forstår og bedømmer samarbejder, er historisk og kulturelt forankret, og at dominerende forståelser og præskriptive moralske normer influerer på den måde, vi ser verden og hinanden.

Med afsæt i OPI som eksempel og en præsentation af den græske antik i et foucauldiansk perspektiv udvikler kapitlet en generel model for æstetik i tværgående samarbejder.

Foucaults opgør med traditionel vestlig etik

Foucaults etik udgør et radikalt brud med traditionelle vestlige etiske kategorier. Han var imod den moderne 'juridiske' opfattelse af etik (Smith 2015, s. 137) og tog afstand fra det for en vestlig tankegang så indlysende forhold, at etiske domme handler om at vurdere et objekt (et menneske, en gruppe, en handling osv.) som godt eller dårligt ud fra universelle principper. De antikke koncepter og *''ideen om, at etik kan være en meget stærk form for eksistens uden forbindelse til det juridiske [koncept]''* (Foucault 2000, s. 260), gjorde det muligt for Foucault at udforske om og hvordan, etik og moral kan tænkes anderledes (Foucault 2008a, s. 20). Han var samtidig klar over, hvor vanskeligt det er for det moderne menneske at forstå den antikke ide om etik som omsorgen for sig selv. Umiddelbare konno-

tationer dirigerer os straks væk fra at tænke noget positivt om begrebet, fordi vi har en paradoksal forudfattet mening om omsorg for sig selv som enten egoisme eller tilbagetrækning (Foucault 2005, s. 13).

Kapitlets bud på, hvordan Foucaults etik kan anvendes i en nutidig kontekst, adskiller sig fra de fleste bidrag til en nutidig Foucault-inspireret etik, der tager afsæt i det, Foucault afdækkede som fire antikke *selvaktiviteter*, der operationaliser *omsorgen* for sig selv og gør individet til et *moralsk subjekt* (Hofmeyer 2006, s. 115-116). Disse aktiviteters fordring om, at individet skal forholde sig til sig selv, som kunstneren til sit materiale (Foucault 2008a), og nødvendigheden af, at man, for at kunne gennemføre dem, på forhånd skal have etableret et forhold til sig selv ud fra bevidst og kritisk stillingtagen til samfundets moralkodekser (ibid., s. 40), forekommer dog at være svært at realisere i en nutidig kontekst. Selvaktiviteterne kræver således konkret, at individet først skal afgrænse den del af sig selv (*den etiske substans*), som skal være objekt for den moralske praksis. Dernæst skal det definere, på hvilken *underkastelsesmåde* det vil etablere sit forhold til en valgt regel. Herefter udføres det etiske arbejde som teknikker, der bringer individets adfærd i overensstemmelse med reglen, og endelig integreres de moralske handlinger som en del af individets moralske væren (ibid., s. 35-39). Hvor selvaktiviteterne som æstetisk vej virker svært overkommelige, vender dette kapitel blikket mod nogle af de enkeltstående etiske begreber, som Foucault afdækkede i sine undersøgelser af, hvordan mennesket erkendte sig selv som begærende subjekt i henholdsvis antikken og kristendommen. Det gælder begreber som livsæstetik, askese, selveksamination samt en skelnen mellem kodificeret og etisk-orienteret moral, der kan hjælpe aktørerne i tværgående samarbejder til at skabe gensidig lydhørhed og fælles refleksion over 'selvfølgelige' overbevisninger[114].

Inden en nærmere introduktion til Foucaults etikbegreb positioneres OPI inden for den sociale konstruktion af udviklingsorienterede offentlig-private samarbejder, der sætter stadig flere skud i disse år. Desuden

114 'Etisk-orienteret moral' kan lyde som en dobbeltkonfekt, med det er det navn, Foucault i *Seksualitetens historie 2 – Brugen af nydelserne* anvender til den ene af de to typer moral, som han skelner imellem: Kodificeret moral, som handler om lydighed mod udefrakommende moralkodekser, og etisk-orienterede moral, der drejer sig om subjektets refleksive forhold til sig selv og dets forhold til moralkodekserne. De to former for moral kaldes i den engelske oversættelse *"code-oriented" moralities* og *"ethics-oriented" moralities* (Foucault 1990, s. 30), mens de i den danske udgave oversættes til *moraler "orienteret mod kodekset"* og *moraler "orienteret mod etikken"* (Foucault 2008a, s. 40).

skitseres nogle af fundene fra en undersøgelse af introducerende rapporter, diskuterende blogindlæg og små konkrete OPI-samarbejder fra perioden 2009-2014.

OPI – et brud med traditionel aftager-leverandørtænkning?

Karakteren af samarbejder mellem offentlige institutioner og private virksomheder er under forandring. Traditionelle aftager-leverandørforhold, hvor det offentlige køber ydelser og varer af private virksomheder ud fra egne behovsvurderinger, er ikke længere den eneste selvfølgelige form for relation mellem sektorerne, og specielt inden for de sidste 10-20 år er der løbende dukket nye innovative samarbejdsformer op. OPI indskriver sig således i en lang række af nye tværsektorielle innovationskonstellationer, der lanceres under navne som udlicitering, innovative offentlige indkøb (PPI) og prækommercielle indkøb (PCP), og alle sigter mod at fremme innovation og bæredygtighed i både det offentlige og det private erhvervsliv (Moderniseringsstyrelsen 2013).

OPI, der overvejende anvendes til at skabe nye velfærdsløsninger til social- og sundhedssektoren, adskiller sig fra de andre samarbejdskonstellationer ved at suspendere køber-sælgerforholdet mellem parterne. Formålet med OPI er at forene kompetencer og viden fra offentlige institutioner og private virksomheder i ligeværdige samarbejder med henblik på at udvikle produkter og løsninger, der adresserer fremtidige demografiske og økonomiske udfordringer. Nøglebegreberne i OPI er brugerinvolvering, kontinuerlig udveksling af ideer og viden (Weihe et al. 2011, s. 14) samt udvikling af ny *fælles* viden (Abildgaard og Hosbond 2014). Det fordrer, at parterne nærmer sig hinanden og i fællesskab udarbejder en vision for at opnå både egne og hinandens målsætninger. Rationalet, forstået som den kulturelt og historisk forankrede logik, der ligger bag ideen om OPI, synes at være, at der er behov for økonomisk vækst, øget effektivitet og bedre kvalitet i borgerrettede ydelser, at innovation er svaret på, hvordan man skaber dette, og at samarbejde er svaret på innovation – et rationale, som samfundet tilsyneladende opfatter som en ubestridelig sandhed (Jeanes 2006, s. 127).

OPI er dermed et forsøg på at lave forskydninger i reguleringen

af det sociale ved at anvise nye måder, hvorpå aktørerne kan placeres i tid og rum (Nielsen 2010), men det sker med afsæt i historisk-politisk opståede subjektpositioner som 'offentlige', 'private', 'innoverende', 'effektive', 'bureaukratiske' 'målorienterede' og 'læringsorienterede' med det sammensurium af konformitet, forskellighed og diskontinuitet, det fører med sig. Derfor reproducerer OPI, ligesom de andre nye tværsektorielle samarbejdsformer, gamle institutionelt aflejrede normer, værdier og forestillinger, som gennem tiden har taget en fast form og tages for givet af aktørerne (Torfing 2009, s. 289).

I perioden 2009-2014 spirede OPI som ny samarbejdsform, hvori og omkring der blev skabt og reproduceret et kompliceret netværk af logikker og subjektpositioner. Inden kapitlets bud på, hvordan Foucaults etik kan inspirere i nutidige samarbejdskontekster, skitseres tre cases fra en undersøgelse af rationalitet og subjektpositioner på tre niveauer i OPI-feltet; det strategiske niveau, hvor embedsmænd og analyseinstitutter introducerer samarbejdsformen i forskellige former for rapporter, det ledende niveau, hvor private og offentlige ledere samt arbejdsmarkedets interesseorganisationer diskuterer OPI i blogindlæg, samt det praktiske niveau, hvor aktører fra private virksomheder og offentlige institutioner realiserer konkrete OPI-samarbejder. Inddragelsen af tre niveauer illustrerer, hvordan de virkelighedskonstruktioner, der skabes på ét niveau, er med til at skabe de sandheder, der formidles på andre niveauer. En offentlig medarbejder fra et OPI-projekt siger:

> *Altså, der er jo nogen, der har siddet og lavet nogle store digre værker om, hvad det her det skal give både kommunen og de private virksomheder, men dem har jeg ikke lige læst.*

Alligevel ses en vekselvirkning og et samspil mellem niveauerne – og mellem OPI og de sociale kontekster, som samarbejdsformen indgår i. Eksempelvis er næsten alle strategiske rapporter skrevet med afsæt i interviews med aktører fra konkrete samarbejder, og blogindlæggene er overvejende skrevet af de praktiske OPI-aktørers ledelser. Casene er en del af en undersøgelse, der viser OPI som et barrierefokuseret samarbejdsfelt; en diagnose, der harmonerer med, at nogle af de oftest adresserede aspekter i offentlig-privat udviklingssamarbejde er kulturelle barrierer og mistillid på tværs af sektorer (Greve 2007; Saz-Carranza og Serra 2009; Soininen 2014).

OPI-diskursens aktualisering af normer og moralkodekser

Den sociale virkelighed, der skabes med OPI-feltets fokus på overskridelse af barrierer mellem sektorer, er kortlagt gennem minutiøse analyser. Foucault efterlod os nemlig med intet andet end det tålmodige arbejde, der ligger i bestræbelserne på at undersøge det lokale, for hans etik er ikke en færdiglavet skabelon, der kan anvendes på virkeligheden for at producere den ønskede effekt (Kelly 2008, s. 160). De mønstre, der skitseres i de tre cases, formidles gennem den eksplicitte argumentation for eksistensen af bestemte barrierer og potentialer. Det er imidlertid ikke den enkelte aktørs konkrete betragtninger om samarbejdsformens udfordringer, og om hvad den anden part bør gøre eller gør forkert, der er fokus for et Foucault-inspireret etisk blik. Fokus rettes derimod på de udefrakommende normer og moralkodekser, der aktualiseres i disse betragtninger. Mønstrene opstår således fra selve den rationalitet, der får aktørerne til at tale om netop barrierer og potentialer, hvorved disse topoi[115] får status som diskrete og legitime videnskrav, der former sandheden om OPI og får aktørerne til at forholde sig på bestemte måder (Danisch 2006, s. 296).

I erkendelse af, at det ikke er muligt at skrive en transparent repræsentation af 'virkeligheden', beskrev Foucault sit arbejde som fiktion (Foucault 1980, s. 193). Det gælder også for casene, der er konstrueret med et analytisk blik, som forsøger at fjerne de *''tids- og stedsbundne hensigters umiddelbarhed''* – den indlysende logik – fra aktørernes handlinger og udtalelser, så regelmæssigheder og mønstre kan træde frem (Raffnsøe og Gudmand-Høyer 2005, s. 162). Både de mønstre, der findes i casene, og de normative etiske domme, man umiddelbart fristes til at bedømme casene ud fra, afspejler overvejende det, Foucault kaldte en imperativ diskurs. Den består i at sige

> *elsk dette, had dette, dette er godt, dette er dårligt, vær for dette, tag jer i agt for dette, [ ] og gør sådan på denne måde.* (Foucault 2007, s. 18)

115 Topik er den prælogiske proces i argumentationen, og et topos (plur.; topoi) er det, vi taler om, når vi taler om x (Corbett and Eberly 2000, p. 23). Et topos afgrænser fortolkningsmulighederne og former en fundamental del af rationaliteten og argumentationen (Gabrielsen 2002).

Den form for diskurs slører ifølge Foucault de kampe, som vi sammen bør kæmpe i forhold til felter af virkelige kræfter, der viser sig i linjer af magt og i de forsnævringer og blokeringer, der skabes i magtrelationerne. Set i Foucaults perspektiv består det etiske eller uetiske i casene ikke i, om aktørerne viser forståelse for 'de andres' vilkår og handlinger, men i, om de skaber lydhørhed og refleksion med afsæt i det fælles vilkår, at de alle er under indflydelse fra udefrakommende moral, der *disponerer* til eksempelvis manglende forståelse for hinanden.

Case 1: Iscenesættelsen

I en rapport fra 2009 italesætter Erhvervsstyrelsen OPI som en tendens i offentligt-privat samarbejde, der bryder med traditionelle roller, idet; *''de involverede parter ikke indtager hhv. aftager/leverandør-rollen, men samarbejder som gensidige og ligeværdige udviklingspartnere.'' (ERST, 2009, s. 10) Rapporten er udarbejdet som en "analyse af potentialer og barrierer for offentlig-privat innovationssamarbejde.''* (ibid., s. 3) Potentialerne omtales i en økonomisk metafor som en tredobbelt bundlinje (Abildgaard 2015; Munksgaard et al. 2012; Weihe et al. 2010) med effektivisering af de offentlige ydelser, bedre kvalitet for borgerne og øget omsætning og vækst for de private virksomheder (ERST 2009, s. 10), mens barriererne for virksomhedernes vedkommende består i langsommelige offentlige beslutningsprocesser og kulturelle forskelle på tværs af sektorerne. For det offentlige består barriererne af sektorens egen manglende adskillelse mellem drift og udvikling, manglende innovationskompetencer og manglende opsamling af gode medarbejderideer (ibid., s. 11).

De følgende fem år bliver Erhvervsstyrelsens definition og fokus på potentialer og barrierer reproduceret og justeret ud fra andre aktørers perspektiver i policy-rapporter udgivet af statslige, regionale og kommunale instanser, arbejdsmarkedets parter, analyseinstitutter og konsulentvirksomheder.

Erhvervsstyrelsens rapport har dermed iscenesat en social konstruktion, hvor skabelsen af OPI som objekt kommer til at hvile på dualismen barrierer/potentialer. Samarbejdsformen bliver formet ud fra en storyline, der beskriver, hvordan 'samarbejdspartnere, der traditionelt har meget forskellige kulturer, skal samarbejde ligeværdigt om noget, der er svært (barrierer), men skal lykkes, da der forude venter store gevinster (potentialer).' Det er en

> *katastrofeafværgningshistorie', hvor potentielle katastrofer sættes op mod fremtidige gevinster, og vejen til at opnå målene er brolagt med kampe og kendetegnet ved et møjsommeligt og til dels mistroisk samarbejde mellem meget forskellige parter.* (De Cock et al. 2005, s. 45)

Case 2: Diskussionen

Erhvervsstyrelsens storyline breder sig til en Internetbaseret blogstafet, hvor 15 politikere, ledende medarbejdere fra offentlig og privat sektor samt arbejdsmarkedets interesseorganisationer sender hinanden spørgsmål og svar om OPI i fortløbende blogindlæg. Formålet med stafetten er

> *at udvikle og udbrede viden om, holdninger til, udfordringer for og de mange muligheder i Offentlig-Privat Innovationssamarbejde.* (denOffentlige.dk)

Stafetten er initieret af det tværregionale projekt OPI Lab (2011-2014), hvis formål er at skabe kraftig vækst i offentlig-privat innovation

> *gennem illustrative demonstrationseksempler og ved at udvikle konkrete værktøjer og metoder, som kommuner og regioner kan bruge til at overkomme*[116] *de mest betydningsfulde barrierer på området.* (OPI-Lab 2011, s.1)

I blogstafetten, som efterfølgende er udgivet i bogform (Dalum og Allantoft 2014), dannes forskellige mønstre, hvor aktørerne – ofte diskret – formidler normative vurderinger om godt og ondt i OPI-konstellationen. Vurderingerne vedrører specielt definitionsretten, 'de andre' som barriere og ekspertrollen.

Det normative spil om definitionsretten handler om at præge, hvordan og af hvem OPI defineres. De offentlige aktører formidler overvejende en rationalitet, der knytter OPI op på projektbegrebet og skaber

116 Ifølge Den Danske Ordbog betyder *overkomme* at magte eller orke; at have kræfter, tid og overskud til at udføre noget, (Den store danske) i dette tilfælde orke eller magte barriererne. Ordvalget blev aldrig drøftet af OPI-Lab-deltagerne, der formentligt implicit har forstået formålet med værktøjer og cases som en *overvindelse* af barrierer med henblik på at mindske eller eliminere dem, eller måske lave offentlig-privat innovation på trods af dem.

grundlag for, at virksomhedernes *''nye løsninger baserer sig på sundhedspersonalets faglige indsigt og viden''*. Flere af de private aktører forsøger at definere 'OPI' ud fra nogle af de nye samarbejdsformer, der stadig indebærer et aftager-leverandørforhold. Eksempelvis nævner fire direktører fra store virksomheder, at

> *…prækommercielle indkøb [er] et godt redskab til at øge OPI-samarbejder.*
>
> *Hvis man vil have innovation skal man efterspørge innovation. I praksis betyder det øget brug af funktionsudbud og partnerskabsmodeller.*
>
> *Det er ikke nok for private virksomheder, at de kan lære rigtig meget eller får adgang til testpersoner og brugere ved at indgå i et OPI-projekt. Der skal mere til.*

> *…intentionen, om at OPI-projekter er en investering og en udviklingsproces, er ikke gangbar for private virksomheder.*

Ingen synes dog at skabe rum og lydhørhed for en dialog om, hvorvidt og hvordan projekttankegangen og markedslogikken kan mødes. De vurderinger, der indebærer, at den anden part tilbydes en rolle som barriere for OPI, fremsættes i diskret indskudte sætninger. En blogger fra et offentligt områdes organisation, der fra en privat aktør får spørgsmålet

> *Hvordan sikrer vi en bedre koordination i kommunerne af de nye velfærdsteknologiske løsninger, som de i fællesskab vil satse på?*

svarer diskret i blogindlægget

> *Men jeg håber, vi også er enige om, at erhvervslivet har et ansvar.*

En anden offentlig aktør skriver, at

> *…det kræver ressourcer at medvirke til udvikling, [ ] og de ressourcer bliver sværere og sværere at finde i en virkelighed, hvor alle – også Dansk Erhverv – er voldsomt optaget af at lege eksperter, på, hvordan offentlig drevet velfærd og service kan effektiviseres.*

En blogger fra privat sektor skriver, at det offentlige kan

> *blive mere skarp til at forventningsafstemme samarbejder, hvor der deltager virksomheder.*

En anden privat blogger mener, at

> *når man [det offentlige] blander [samarbejdsformerne værdiskabelse, videnopbygning og netværksdannelse] for meget sammen, mister man fokus og – vil jeg hævne – efterlader virksomhederne rundtossede.*

En tredje skriver:

> *Jeg oplever, at borgeren generelt er meget positiv og åben for afprøvning af ny teknologi og nye arbejdsgange, mens det modsatte ofte er tilfældet med de offentlige organisationer. Det er lettere at læne sig tilbage og forlange dokumenterede resultater, før man ændrer noget.*

Der dannes her en kamparena i forhold til OPI som innovationsmodel. I stedet for fælles refleksion over, hvordan man sammen kan forholde sig til et eventuelt brud med traditionelle roller, subjektiveres de private aktører som nogen, der bør tage mere ansvar for OPI og ikke tro, de er eksperter i offentlige anliggender, mens offentlige aktører subjektiveres som dårlige til at forventningsafstemme og skelne mellem forskellige samarbejdsformer, og som ikke innovationsparate. Situationen er præget af diskrete beskyldninger, der opstår med afsæt i de faste kategoriseringer, aktørerne opfatter hinanden ud fra.

Tildelingen af ekspertiserelaterede roller sker tydeligst og samtidig mest diskret i de spørgsmål, bloggerne stiller til hinanden. Spørgsmålene er af forskellig karakter, afhængig af om de stilles til en privat eller offentlig aktør. Eksempelvis får direktøren for Dansk Erhverv spørgsmålet:

Hvordan kan de private servicevirksomheder fremme OPI?

mens to ledere fra en stor kommune bliver spurgt:

Er kommunerne parat til at lade deres ledere og ansatte spille en rolle i offentlig-privat samarbejde?

Alt i alt får arbejdsgiverforeninger, politikere, embedsmænd og direktører for private virksomheder spørgsmål, der kan sammenfattes til: Hvordan kan det gode eksempel, politiske incitamentstrukturer, innovative samarbejdsværktøjer, regeringen, arbejdsgiverforeninger

og private virksomheder fremme OPI? Kommunernes Landsforening, kommunale ledere og en fagforening for sundhedsmedarbejdere bliver spurgt; 'Hvordan kan koordinationen i kommunerne forbedres, er fagforeningen, offentlige ledere og medarbejdere klar til at fremme OPI, og er kommunerne klar til at lade dem gøre det?

Case 2 er et eksempel på, hvordan der i tværgående samarbejder diskret kan tegnes mønstre på den diskursive flade, der for det første viser aktørernes meget forskellige opfattelser af, hvad samarbejdet egentligt er, for det andet afdækker en tilgang til feltets udfordringer som et spil om 'de andre som barriere', og for det tredje – som det her ses i blogspørgsmålene – diskret tilbyder forskellige subjektpositioner til de forskellige grupper af aktører – eksempelvis positioner, der påvirker magtrelationerne ved at subjektivere nogle som større eksperter end andre.

Case 3: Realiseringen

I de små konkrete samarbejder, der indgår i undersøgelsen af OPI-feltet, er aktørerne også optaget af temaet vedrørende overskridelse af barrierer mellem sektorer, men her findes flere pragmatiske tiltag i forhold til at forstå den anden part. Som optakt til gennemgangen af Foucaults etik følger her tre citater fra OPI-praktikere. Citaterne afspejler enten en forståelse for eller kritik af den anden part i samarbejdet, og de er nemme både at forstå og bedømme ud fra en vestlig etik. I Foucaults etikforståelse er det dog ikke tilstedeværelsen eller manglen på forståelse for hinanden – og dermed for de historisk og kulturelt formede kategorier, vi definerer hinanden ud fra – der er afgørende.

Første citat er fra en offentlig medarbejder, der i et lille OPI-projekt vedrørende videreudvikling af et hjælpemiddel har erfaret, at forståelsen kommer med tiden:

> *Når man så har siddet og brugt al den tid på det og kommer og fremlægger alt sit arbejde, og så det bare sådan, ja bliver lagt hen, eller man bliver bare, som at det vil ikke høres fra virksomhedens side. Så er det sådan lidt frustrerende, når nu man har brugt så meget tid på det, og man har lagt meget energi i det for ligesom at give dem den bedste feedback og give dem. Altså, det er jo alligevel gratis rådgivning, de får. Og gratis konsulentbistand i forhold til og så forbedre et eksisterende produkt og måske kunne øge deres profit på det. [ ] Der gik lige et par møder, inden han forstod, hvad det var, vi kunne give dem.*

En direktør fra en produktionsvirksomhed med lidt over 50 ansatte viser i et andet projekt forståelse for det, han opfatter som den offentlige parts lange tidsperspektiver og bureaukrati:

> *Vi må jo bare desværre nok erkende, at [offentlige aktører] sådan mentalt inde i hovedet bare også er skruet lidt sådan sammen, at tingene måske er lidt omstændige eller kan tage lidt tid eller. Der er meget bureaukrati i tingene og sådan noget. Nu skal man jo passe på ikke at generalisere. Og det er jo også et stort apparat, der er i gang. Og det skal man også have respekt for. Der er sikkert gået uger, måske endda måneder, bare med at få kalendere til at gå op i det her forløb. Og det kan man selvfølgeligt sidde og ryste på hovedet af. Men man kan også vende den om og sige; Jamen, det er måske også meget naturligt.*

En privat aktør fra et kuldsejlet OPI-projekt, der skulle udvikle software til ældreplejen, kritiserer en kommune:

> *Jeg synes, vi de sidste to år har forsøgt at række ud til kommunen og sige, vi har en god ide, men kommunens evne til at gribe den tanke, den har jeg ikke rigtigt fundet. De skal jo frigive nogle midler, og dem har de ikke, og så skal de op og spørge nogle politikere og noget andet, og det drukner i administration.*

Når Foucaults kortlægning af antikkens etik herunder udfoldes, viser der sig nye måder, hvorpå de tre citater kan opfattes. I stedet for en umiddelbar vurdering af, om aktørerne viser forståelse for hinanden, kan Foucault etiske perspektiv inspirere til en anskuelse af citaterne som sociale begivenheder, der kan tjene som afsæt for aktørernes etiske refleksioner over, hvem de bliver gjort til, og hvordan det forholder sig med de selvfølgeligheder, der disponerer dem til bestemte handlinger og magtrelationer.

Foucaults kortlægning af antikkens etik

De sidste undersøgelser fra Foucaults hånd var analyser af menneskets erkendelse af sig selv som begærende subjekt *''fra den klassiske græske tænkning frem til dannelsen af den kristne dogmatik og pastoralmagt omkring kødet''* (Foucault 2008a, s. 41). Undersøgelserne er dels en konkret fortælling om antikkens subjektiveringspraksisser, og dels Foucaults bud

på en etik, der handler om menneskets forhold til og frigørelse fra normaliserende moralkodekser (Foucault 2008a; 2008b).

Foucaults analyse af det frie oldgræske individs selvtransformerende arbejde med sig selv (Foucault 2008a, s. 38) kan synes som et mærkværdigt afsæt for en etik for OPI og andre tværgående samarbejdsformer, der netop udfordrer evnen til samskabelse og dialog og derfor har relationer mellem mennesker som bærende element. Samarbejdselementet synes umiddelbart at passe perfekt ind i traditionelle vestlige etiske teorier, hvor etik handler om det værdimæssige afsæt, vi møder andre mennesker med. Foucault vendte på en måde denne anskuelse af etik på hovedet. Mens de fleste etiske retninger er normative, tog Foucault afstand fra udefrakommende normative koncepter. Hvor traditionel etik opstiller positive idealer for, hvad mennesker burde gøre, hvem de burde være, eller hvordan verden burde forandres, afdækkede Foucault betingelserne for konstruktioner af rigtigt og forkert, og hvor etik oftest handler om kampen for det gode, er Foucaults etik en kamp mod undertrykkende normalisering. For Foucault var etik menneskets skabelse af sig selv gennem udfordring af de procedurer og magtkonstellationer, der bestemmer vores identitet og overbevisninger (Scott 1990, s. 54). I den forståelse bliver etik en kamp for at finde ud af, hvem vi vil være ud fra den samtidige moral, der er til rådighed.

Da Foucault begyndte at undersøge den græske antik, foretog han på flere planer et fokusskifte. I sine tidligere undersøgelser havde han afdækket, hvordan diskursive praksisser artikulerer forskellige historie- og kontekstafhængige former for viden, og hvordan skiftende relationer, strategier og rationelle teknikker artikulerer magten (Foucault 2008a, s. 17-18). Nu foretog han en forskydning for at fokusere mere direkte på forskellige former for skabelse af subjektet. Han ville vise,

> *hvordan en erfaring er blevet dannet i de moderne vestlige samfund, [gennem] seksualitetens historie [forstået som] korrelationen mellem vidensområder, normativitetstyper og subjektiveringsformer i en kultur.* (ibid., s. 15-16)

Hvor han i sine tidligere undersøgelser indirekte sagde: ''Se, det var her den eller den nutidige kodificerede adfærd opstod, den er historisk opstået, og den kunne derfor have været noget andet'', sagde han med kortlægningen af den antikke etik: ''Se, vores forhold til moral og sandhed kan godt være anderledes, for det har det været før.''

Foucault ville dog aldrig henvise til et 'glemt' princip, som noget der burde genopdages. Intet var ham mere fremmed end ideen om, at én tids principper er bedre end en anden tids. Det, som kontakten med fortidens principper kan give os, vil altid være noget nyt (Foucault 1984b, s. 125-26), og det vil vel at mærke være noget nyt, som bevidst positionerer sig i forhold til vores egen tids moralkodekser. Foucault mente ikke, at vi hverken skulle eller kunne løsrive os totalt fra udefrakommende moralske kodekser. Når han lovpriste den græske antiks moralforestillinger som

> *meget mere orienteret mod selvpraksisser og spørgsmålet om askese end mod adfærdskodekserne, (Foucault 2008a, s. 40)*

var det ikke på grund af antikkes konkrete etiske praksisser. Undersøgelsen af den græske antik var en kortlægning af en svunden kultur, og ikke en én-til-én anbefaling til nutiden. En præsentation af Foucaults etik bør derfor skelne mellem den kortlægning af antikkens konkrete skikke og selvpraksisser, som Foucault lavede ud fra overvejende foreskrivende tekster om regler for opførsel (ibid., s. 24), og de få refleksioner han udtrykte vedrørende den antikke etiks anvendelighed for nutiden. Det er dermed ikke så meget selve arten af antikkens moralske og etiske praksisser, som eksempelvis balancen mellem overdrivelse og passivitet i praktiseringen af *afrodisia*[117], der kan inspirere en nutidig etik. Det kan til gengæld det forhold, at mennesket i antikken gav en mere kreativ respons på samfundets problematiseringer (Gutting 2005, s. 105) og var et mere selvreflekterende subjekt end det, der blev konstitueret med kristendommens fremmarch.

Selv om Foucault ikke viste os antikkens subjektiveringer som en direkte forløber for vor egen tids subjektdannelse, men som en del af det begærende menneskes genealogi, der dengang hvilede på helt andre praktikker end i dag, kan kortlægningen af antikkens etik inspirere den 'almindelige' borger (modsat den marginaliserede) til refleksion i vores nutidige samfund. I sine tidligere analyser havde Foucault undersøgt marginaliserede grupper som kriminelle, perverse og sindssyge, som

117 Afrodisia betegner en helhed af handlinger, bevægelser og kontakter, der er forbundet med en bestemt form for begær og giver en bestemt form for nydelse, og inden for hvilken man i det antikke Grækenland skulle finde sin rolle som enten aktiv eller passiv afhængig af den status, man havde i samfundet (Foucault 2008a, s. 67). Afrodisia er derfor noget andet og mere end det, vi i dag kalder seksualitet.

kun kan definere sig selv gennem deres kampe mod magten. I analyserne af den græske antik fokuserede han på problematiseringen af den frie mand som et subjekt, hvis definering gennem magtrelationerne har en foreløbig karakter, der tillader den enkelte en høj grad af selvdannelse på egne vilkår (ibid., s. 104). Hos Foucault kan der dog ikke være tale om en selvdannelse uden for magtrelationerne med afsæt i en kerne i subjektet, der ikke kan subjektiveres af udefrakommende påvirkninger. Forskellen mellem 'almindelige' og marginaliserede borgeres mulighed for at definere sig selv må derfor opfattes som en forskel, der handler om, hvor meget plads forskellige individer har til at påvirke sig selv på måder, der allerede er influeret af magtrelationerne.

For at undersøge, hvordan det kan lade sig gøre, må det først vises, at *omsorgen for sig selv* ikke står for hverken egoisme eller tilbagetrækning, sådan som Foucault mente, at vi nemt kommer til at opfatte den (Foucault 2005, s. 13). Den er derimod et relationelt og refleksivt begreb, der kan inspirere inden for OPI og andre former for samarbejde. Foucaults etik skal dog ikke forstås som en formaning om, at 'du skal drage omsorg for dig selv'. Den slags imperativer gav han sig ikke af med (Smith 2015, s. 142).

Omsorgen for sig selv – ikke egoistisk, men relationel

Foucaults subjekt er ikke en substans, men en proces, og *"det selv, som man har en relation til, er ikke andet end selve relationen"* (Gros 2005, s. 533). Vi er altid i færd med at blive dannet i en konstant relation med omverdenen. *Omsorgen for sig selv* er derfor ikke en egoistisk proces, hvor omsorgen applikeres på et stationært jeg. Det er omsorg for en proces, der er i samspil med andre subjekter og udefrakommende moralkodekser. Omsorgen for sig selv er *relationel*.

Nok handler Foucaults etik om individuel frihed gennem arbejdet med at finde sit eget sæt af moralske standarder for adfærd og handlefrihed, men det er en frihed, hvor 'den anden' vedkommer det selvtransformerende subjekt. Det skyldes, at de begge er indlejret i magt-viden relationer, hvor der ikke findes et indeni og et udenfor (Foucault 2015, s. 101). Kampen mod påvirkningen fra materielle, historiske, økonomiske og diskursive strukturer og praksisser, der truer med at forme det enkelte subjekt, bliver fælles (Hofmeyr 2006, s. 116). Vi er i samme båd, selv om magtrelationerne diskret opdeler mennesker i forskellige rum (Nielsen 2010), som eksempelvis private aktører og offentlige aktører.

Hvor man kunne spørge, om omsorgen for sig selv ikke risikerer at føre til dominering over andre, påpegede Foucaults, at

> *risikoen for at dominere andre og for at udøve tyrannisk magt over dem kun kommer fra den omstændighed, at man er blevet slave for sine egne drifter.* (Foucault 1984b, s. 119)

Når den anden aldrig kun er noget uden for én selv, bliver omsorgen for sig selv derimod ikke et egoistisk projekt, men fungerer som afsæt for omsorgen for andre (Hofmeyr 2006, s. 119).

Omsorgen for sig selv – ikke tilbagetrukket selvbeskuelse men udadvendt refleksion

Ligesom omsorgen for sig selv ikke er egoistisk, men relationel, handler den ikke om tilbagetrækning, men om refleksion i tæt samspil med omgivelserne. Refleksionen sker ud fra en bevidsthed om, hvordan udefrakommende normer og værdier konstant og diskret former én som subjekt, samt ud fra en fornemmelse for, hvordan man kan arbejde hen imod at blive sin egen udgave af et moralsk subjekt. Her bliver yderligere to etiske aspekter vigtige. Det ene er bevidstheden om at skelne mellem *kodificeret* og *etisk-orienteret moral*, og det andet er *askesen*, der guider i forhold til *selvpraksisserne*.

Foucault definerede *moral* som et flertydigt begreb. Det kan betyde et sæt af værdier, som bliver anbefalet til det enkelte individ gennem institutioner som eksempelvis kirken, arbejdspladsen og familien. Tilsammen udgør disse ofte diffuse og implicitte værdier et *moralkodeks*. I Foucaults udlægning kan moral også betyde *adfærdsmoral*; den enkeltes adfærd i forhold til at adlyde eller modsætte sig præskriptive værdier (Foucault 2008a, s. 35). Endelig kan moral hos Foucault betyde den enkeltes subjektifikation[118] ud fra en kritisk refleksion, hvor individet etablerer sit forhold til pålagte og selvvalgte regler, subjektiverer sig selv i overensstemmelse med dem og forpligter sig selv til at leve efter dette (ibid., s. 37-38). Ved at tillægge moralbegrebet flere betydninger kunne

118 Foucault skelnede mellem *subjektivering*, hvor identitet og adfærd udvikles i overensstemmelse med udefrakommende præskriptive regler og systemer (Foucault 2008a, s. 39) og *subjektifikation*, som er en aktiv form for dannelse af selvet, hvor vi konstituerer os selv som subjekter, dog uden helt at kunne frigøre os fra konstitueringen af os som passive subjekter (Kelly 2008, s. 88).

Foucault skelne mellem *kodificeret* moral og *etisk-orienteret* moral – en distinktion han efter eget udsagn anvendte som metode i sine undersøgelser af antikken (ibid., s. 40). Opdelingen tydeliggør, hvorvidt vi er bevidste om og reflekterer over, hvilke udefrakommende moralkodekser vi ønsker at adlyde eller forholde os til.

Et moralkodeks evner at indkapsle og assimilere alle aspekter af menneskets adfærd (ibid., s. 39). Når det følges ureflekteret, udvikles der en overvejende *kodificeret moral*, som sigter mod tilpasning og normalisering. Denne form for moral blev ifølge Foucault kendetegnende for kristendommen, og op til vor tid, hvor vi stadig normaliseres gennem en overvejende kodificeret moral. Selvrefleksion og kritisk stillingtagen til eksisterende 'sandheder', normer og magtrelationer kan derimod føre til den *etisk-orienterede* moral, der var fremherskende i antikken, og hvor fokus er mere på subjektets refleksive forhold til sig selv og dets *forhold* til kodekset, end det er på at *adlyde* kodekset.

En vigtig pointe hos Foucault er, at den etisk-orienterede moral fungerer som en tilføjelse til det almindeligt accepterede moralkodeks. Det etiske arbejde går derfor ikke ud på helt at undgå indflydelse fra de gældende moralkodekser. Det kan slet ikke lade sig gøre, ligesom det ikke er muligt at undslippe magten, hvis produktive og normaliserende funktion bliver tydelig med skabelsen af subjektet som analyseobjekt. Anskuet retrospektivt kan Foucaults tekster om magt siges at handle om kodificeret moral som byggesten til en bestemt form for subjektivitet (Dalgliesh 1998), hvor magten former og disciplinerer subjekter ved at modellere dets holdninger, vilje, lyst osv. (Nissen 2010, s. 109). Moralkodeksernes uomgængelighed betyder, at vi mennesker til enhver tid lever i et konceptuelt miljø, der former og begrænser os på måder, som vi ikke kan blive fuldt bevidst om. Ved at undersøge de *sandhedsspil*, der udgør den egentlige magt over individerne i et samfund, kan vi dog lave en delvis afdækning af det, der disponerer os til at være i verden på bestemte måder. For at finde ud af, hvordan subjektet indtræder i et givent sandhedsspil, forstået som et foranderligt ensemble af regler og procedurer for hvilken sandhed der bliver produceret (Foucault 1984b, s. 127), anvendte Foucault problemet viden/magt som et instrument til at analysere relationerne mellem subjekt og sandhed (Foucault 1982).

Et andet æstetisk aspekt fra den græske antik, der kan inspirere til refleksion, består af en række selvundersøgelser og praktikker, der blev efterlevet for at integrere en etisk-orienteret moral. De kan ikke

overføres direkte til en moderne kontekst, men kan inspirere vores etiske væren og samspil med hinanden. En af praktikkerne var *askese*; et begreb Foucault anvendte i netop den oldgræske betydning, hvor det ikke betyder 'at give afkald på noget', men er frihedens og selvets praksisser, som hører med til at mestre et hvilket som helst livsområde (Korsgaard 2004). Gennem arbejdet med sig selv afdækker man det, der er tilsløret, for at finde sandheden bag det (*alethia*) og gøre den til en del af sin karakter og sit handlingsprincip (*ethos*) (Foucault 1988, s. 10). Begrebet alethia rejser spørgsmål om, hvilke moralske og etiske vilkår der giver nogen ret til at hævde sandheden, hvad konsekvensen af hævdede sandheder er, og hvad relationen mellem sandhedsfortælling og magt er (Foucault 2001, s. 169-70).

Ethos har to betydninger på græsk. Inden for retorikken anvendes ordet i betydningen 'et menneskes karakter'. Den anden betydning er 'sædvane', og den tilfører begrebet en socialt og kulturelt afhængig mening. Mens alethia gør askesen til kulturelt afhængige selvpraksisser, hvor individet erhverver, assimilerer og omdanner sandhed, er ethos et billede på, hvordan selvpraksisserne omdannes til et permanent handlingsorienteret princip. Selvpraksisserne er ikke noget, den enkelte selv opfinder. Det er mønstre, som findes i kulturen; noget man bliver foreslået og pålagt af samfundet og de sociale sammenhænge, man indgår i (Foucault 1984b, s. 122). Praksisserne hjælper den enkelte til at finde en passende, mådeholden og reflekteret måde at indgå i samfundet på inden for områder, der ikke reguleres ved forbud, men hvor en passende udførelse kræver, at den enkelte gør brug af sin autoritet og frihed (Foucault 2008a, s. 33). I antikken blev den frie mands udenomsægteskabelige seksuelle relationer og hans seksuelle relationer til drenge reguleret ved asketiske praksisser. Det lyder meget fremmed og endda upassende i vores øre. Alligevel er bevidstheden om selvregulering værd at overveje i forbindelse med vores moderne liv. Det handler ikke om selvfornægtelse, men om på en selvbehersket og reflekteret måde at unddrage sig kodificeret moral om, hvad der er acceptabelt og 'rigtigt'. Det kræver måske bearbejdning og udelukkelse af nogle af vores egne sandheder, men vi er vant til at modificere og udelukke ting i vores liv – ellers ville alt jo gå i opløsning.

Askese var en ud af flere selvpraktikker i det antikke Grækenland. De andre kunne kort opridset bestå i eksempelvis at skrive breve til venner om hverdagslivet og de refleksioner, man gjorde sig om det,

selveksamination forstået som refleksion over ens egne handlinger og samvittighed, samt drømmetydning (Foucault 1988). Personlige breve og drømmetydning er måske ikke relevante inden for nutidige samarbejdskonstellationer, men selveksamination, der inkluderer refleksion over, hvordan man har handlet, og hvordan man burde have handlet, kan fastholde de enkelte aktører i en etisk adfærd, hvor der ikke er behov for en énsidig regulering fra udefrakommende normer. Selveksaminationen kan anskues som en form for checkliste for, at man ikke falder tilbage i ureflekterede sandheder, og kan endvidere foregå som refleksion over, hvilke former for udefrakommende præskriptive autoriteter man lader sin identitet og adfærd udvikles i overensstemmelse med. Her kan Foucaults historiske gennemgang af menneskets forhold til henholdsvis guderne og Gud i antikken og kristendommen inspirere. Foucault afdækkede, hvordan de græske guder i antikken blev konsulteret, beskyttede og intervenerede, mens den kristne gud *leder* mennesket som en hyrde (Foucault 2007, s. 171). Den vestlige form for magt tog sin form fra folden, fra politik anskuet som fårehold. Den vestlige mand har lært at se sig selv som et får i en flok. Det ville ingen græker have været klar til at acceptere (ibid., s. 174-75). Denne historiske metafor kan inspirere til refleksion over, hvilke måder gruppetilhørsforhold subjektiverer os. Refleksionen gælder ikke selve det at føle tilholdsforhold til en gruppe. I antikken drog man også i krig mod fjenden. Den gælder spørgsmålet om, hvor vidt vi alt for villigt lader os normalisere som et får i det fårehold, der hedder offentlig sektor, eller det der hedder privat sektor – eller en hvilken som helst anden gruppe i samfundet.

Livsæstetikken – fra kampe om rigtigt og forkert til fælles etiske zoner

De etiske refleksioner og handlinger, som de relationelle og refleksive egenskaber ved omsorgen for selv kan inspirere til i en nutidig kontekst, kan samles i en æstetik for tværgående samarbejder. For at afdramatisere en sådan æstetik vender vi kort tilbage til Foucaults undersøgelse af etik og subjektdannelse i antikken og kristendommen. Den kan minde os om, at udefrakommende moralkodekser blot er historiske konstruktioner, og at selvindsigt er noget ganske hverdagsagtigt for os.

Foucault viste, hvordan den tiltagende kodificering af moral, der har skabt den vestlige udgave af ideen om normers universelle gyl-

dighed, opstod ret sent i kristendommen (Foucault 2008a, s. 41), og fra begyndelsen af det 13. århundrede og frem til reformationen bredte sig fra munkelivet og ud i samfundet. Sammenlignet med antikken er det ikke mængden af moralkodekser, der adskiller de to samfundsformer. Det gør deres *forhold* til kodekserne. Hvor man i antikken lagde vægt på dialog, adfærdsøvelser og den enkeltes passende måde at forvalte sit begær (*chresis*), blev det at tøjle det kropsliges djævelske lyster og tilbøjeligheder dominerende selvteknologier i kristendommen (Jacobsen 2008, s. 11). Begge samfundsformer kræver, at individet har selvindsigt, men i kristendommen er selvforholdet blevet en nødvendighed for at rense sjælen. Det sker gennem erkendelse af ens synder, fristelser og begær, og indebærer en forpligtigelse til at vidne offentligt mod én selv over for Gud (eller præsten, arbejdsgiveren, psykologen osv.). Selvindsigt kan således ikke blot afskrives som noget vanskeligt eller som noget, der er forbeholdt filosoffer. Vi har masser af selvindsigt. Tænkt blot på vores bevidsthed om, hvor sunde, succesrige eller lykkelige vi er. Formen for selvindsigt bør derimod problematiseres. Ikke op mod religiøse normer, som vores etik ikke længere er funderet i, og heller ikke i forhold til juridiske systemer, som vi ikke ønsker, skal bestemme over vores moral og private liv (Foucault 1983, s. 255). Ingen af disse systemer kan i øvrigt rumme det moderne samfunds diversitet. Paradoksalt nok har den almindelige vestlige etik også svært ved at rumme diversiteten, for den deler snarere mennesker op i grupper med divergerende livssyn, end den samler dem til fælles refleksion.

Æstetikken er et alternativ til konkurrerende indiskutable normer, fordi den også i nutiden forbindes med noget personligt og relationelt, og tilbyder et etisk rum mellem uforanderlige principper og en relativisme, hvor alt går an. Æstetikken lægger nemlig op til både meningsfulde diskussioner og bred enighed (Kelly 2008, s. 155). Den kan skabe zoner, hvor det, der umiddelbart ligner absolutte sandheder og præskriptive handlemåder, kan diskuteres ud fra refleksion over virkelighedskonstruktionerne og de forankrede normer. Disse kvaliteter ved æstetikken bliver herunder sammenfattet i en model for æstetik i tværgående samarbejder. Modellen tager afsæt i de relationelle og refleksive kvaliteter ved omsorgen for sig selv, og mindsker fokus på de domme om godt og dårligt, der sker med afsæt i ureflekterede sandheder.

Model for æstetik i tværgående samarbejder

En æstetik for tværgående samarbejder skaber en etisk zone, hvor samarbejdspartnerne kan etablere lydhørhed i samarbejdet, afdække og udforske ureflekterede sandheder og integrere den etiske zones fordringer i det enkelte samarbejdes unikke måde at samarbejde på. Desuden inspirerer modellen den enkelte aktør til kontinuerligt at tjekke sit forhold til fordringerne i samarbejdets etiske zone. Modellen kan anvendes af både praktikere, der realiserer konkrete samarbejder, og eksempelvis embedsmænd, ledere eller konsulenter, der forklarer og diskuterer et samarbejdsfelt. Den opfordrer til refleksion inden for alle former for tværgående samarbejdsformer, hvad enten de drejer sig om fælles innovative projekter, videndeling, dagligt samarbejde på tværs af faggrupper eller andet.

Æstetisk aspekt	Etablering af rum for	Refleksion over
Den relationelle kvalitet ved omsorgen for sig selv	Lydhørhed	Hvilken indflydelse faste kategoriseringer generelt har på relationerne i samarbejdsfeltet
Askese 1 – alethia: At afdække det tilslørede og finde sin sandhed (*alethia*)	Kritisk stillingtagen til selvfølgeligheder	Virkelighedskonstruktioner Kategoriseringer Dualismer Definitionsret Temaer i diskursen (topik)
Askese 2 – ethos: At gøre etiske handlinger til et handleprincip/en samarbejdsstil	Integrering af den etiske zones fordringer i samarbejdet	Hvordan lydhørhed samt kritisk stillingtagen til selvfølgeligheder og faste kategorier bliver samarbejdsrelationens handleprincip
Selveksamination: Lever mine handlinger op til mine egne etiske idealer?	Den enkelte aktørs refleksioner	Den enkelte aktørs eget forhold til samarbejdsrelationens handlingsprincip

Tilbage ved dette kapitels empiri viser OPI-casene et samarbejdsfelt, der er defineret af udefrakommende og svært forenelige moralske kodekser, ud fra hvilke aktørerne kæmper mod hinanden – eller forsøger at forstå hinanden. Modellen for æstetik i tværgående samarbejder kan flytte aktørernes fokus til refleksion over, hvem de hver især bliver gjort til, hvilke sandheder og moralkodekser de ureflekteret formidler, og om og hvordan de ønsker at samarbejde.

Den relationelle kvalitet ved omsorgen for sig selv kan inspirere til refleksion over, hvad eksempelvis opdelingen mellem aktørerne og forskellige aktørers forskellige definition af OPI betyder for skabelsen af subjekter og relationer. De stereotype kategoriseringer i casene kan fastholde aktørerne i ikke blot to forskellige positioner, men i to kæmpende positioner, som bl.a. skaber de misbilligende små udfald mod hinanden, der ofte ganske diskret flettes ind i aktørernes udtalelser. Selv om det misbilligende ikke altid træder tydeligt frem i OPI-diskursen – eller måske netop derfor – indvirker det på feltet, for bebrejdelser varsler dialogens ophør (Hahn 1998, s. 58). En diskurs, der handler om den anden part som en barriere for samarbejdet, får derfor sjældent blot den anden part til at erkende sine fejl og rette dem. Den skaber snarere subjekter, der kommer med modbebrejdelser, og den skaber afsenderen som et fordomsfuldt subjekt. Selv i eksemplet med den private OPI-praktiker, der diskuterende med sig selv kommer frem til, at det offentliges langsommelighed og bureaukrati er forståelig, er det de faste kategoriseringer og barrieretemaet, der disponerer til, hvad han taler om. Her ville en fælles bevidsthed om, hvordan *påvirkningen fra materielle, historiske, økonomiske og diskursive strukturer og praksisser truer med at forme os som subjekter*, have skabt en lydhørhed i relationen, hvor det ville være muligt at sætte spørgsmålstegn ved de selvfølgeligheder, der sætter retningen for, hvad der kan tænkes og siges.

Alethia kan inspirere OPI-feltet og andre samarbejdsområder til at udforske urefl ekterede historisk forankrede sandheder om eksempelvis innovation eller selve samarbejdskonceptet. Det øger bevidstheden om de sandhedsspil, der aktualiseres eksempelvis der, hvor virkelighedskonstruktionerne om aktørroller, innovationssamarbejde og barrierer og potentialer konstituerer sig som erfaring hos OPI-aktørerne, og tages for givet som noget, der kan og bør tænkes (Foucault 2008a, s. 18). Virkelighedskonstruktionerne kan også findes i dualistiske forsimplinger som privat/offentlig, køb-salg/udviklingssamarbejde, profitoptimering/budgetrammer, målorientering/læringsorientering, tidseffektiv/langsommelig og drift/innovation. Denne modstilling af fænomener skabes

gennem kodificerede normer, der handler om fordeling af mennesker i det sociale rum, om at indordne og normalisere menneskene efter, hvad der er ønskværdigt i det enkelte rum, og om at få dem til at arbejde for at optimere målsætningerne i forhold til det ønskværdige. Med OPI som ny samarbejdsform har hensigten sandsynligvis været at normalisere aktørerne i forhold til det eksplicitte sigte, at de kan samarbejde ligeværdigt. Ved at opretholde rækken af dualismer, der modstiller den offentlige og private sektor, skabes aktørerne i stedet som subjekter, der forbliver i gamle roller, hvorfra de fokuserer på at indfri forskellige gevinster ud fra dualismen barrierer/potentialer. Denne dualisme er, ligesom de andre dualismer, ikke naturgiven. Den kunne lige så godt være konstrueret som en modsætning mellem barrierer/drivkræfter og trusler/potentialer, eller slet ikke være skabt som dualisme. Alethea kan endvidere inspirere aktørerne til at reflektere over definitionsret og topiske valg. I blogstafet-casen kan det eksempelvis henlede opmærksomheden på, hvilke spørgsmål bloggerne sender til hinanden som henholdsvis offentlige og private aktører, og hvad konsekvensen af dette er.

Askesens ethos-aspekt, der gør lydhørhed og kritisk stillingtagen til selvfølgeligheder til et handleprincip – eller en livsstil – kan inspirere den enkelte OPI-aktør til ikke blot at følge strømmen i forhold til eksempelvis at identificere barrierer, men i stedet kontinuerligt spørge sig selv og de andre om, hvorfor man lige netop fokuserer på barrierer. *Selvksaminationen*, der hjælper den enkelte til ikke at falde tilbage i ureflekterede sandheder, støtter aktørerne til at skabe åben debat om eksempelvis OPI som samarbejdsform, om hvad man ønsker at fokusere på, hvordan man ønsker at forholde sig til hinanden, og om hvorvidt man alt for villigt lader sig normalisere ind i forskellige gruppetilhørsforhold, og hvad den normalisering betyder for samarbejdsrelationen.

At udforske tilsløret kodificeret moral, der får aktørerne til at fokusere på prædefinerede kategoriseringer, og på hvilke barrierer der findes, hvad samarbejdspartnerne gør galt, og hvordan samarbejdet kan defineres til egen fordel, skaber således rum for andre og mere reflekterede spørgsmål. Fokus ændres til diskussioner om, hvorfor kategoriseringerne er, som de er, og hvorfor der fokuseres på at identificere barrierer og andres fejl og udspilles en kamp om definitionsmagten. Herefter kan samarbejdet bygges op omkring parternes forhold til normer og moralkodekser i stedet for deres lydighed mod egne kodekser. At fratage tingene deres status som selvfølgelige sandheder og derved skabe et reflekteret grundlag, hvorfra samarbejdsaktørerne

kan 'gøre noget ved det, de bliver gjort til' og blive opmærksomme på at se sig selv og hinanden som andet og mere end kategoriserede objekter, kan forskyde samarbejdets fokus til fælles refleksion, læring og gensidig tillid.

Litteratur

Abildgaard, A. (2015). *Rationalities and success in Public Private Innovation*. Birmingham: IRSPM 2015.

Abildgaard, A. & Hosbond, T. (2014). *Tredobbelt bundlinie til OPI-læring*, på denOffentlige.dk.

Corbett, E. P. J. & Eberly R. A. Eberly. (2000). Invention: Places, Paths and Structures of reasoning. *The Elements of Reasoning*, 2. ed. Allyn & Bacon: 21-48.

Dalgliesh, B. (1998). *Foucault's genealogy of an anti-theory of the normative ethical subject. 4th Annual Qualitative Methods Conference: „Histories of the present"* Johannesburg, South Africa.

Dalum, S. & Allentoft, N. (2014). *OPI – Debat og perspektiv. En blogstafet fra DenOffntlige*. Mediehuset. *Den Offentlige*.

Danisch, R. (2006). Power and the Celebration of the Self: Michel Foucault's Epideictic Rhetoric. *Southern Communication Journal*, Vol. 71, Iss. 3: 291-307.

De Cock, C., Fitchett, J. & Volkmann, C. (2005). Constructing the New Economy: A Discursive Perspective. *British Journal of Management*: 37-49.

Denstoredanske.dk.

DenOffentlige.dk.

ERST (2009). *Analyse af offentligt-privat samarbejde om innovation*.

Foucault, M. (2015). *Viljen til viden, Seksualitetens historie 2*. Frederiksberg: Det lille Forlag.

Foucault, M. (2008a). *Brugen af nydelserne, Seksualitetens historie 2*. Frederiksberg: Det lille Forlag.

Foucault, M. (2008b). *Omsorgen for sig selv, Seksualitetens historie 3*. Frederiksberg: Det lille Forlag.

Foucault, M. (2007). *Security, Territory, Populations*, Lectures at the College of France, 1978-79, London: Pelgrave Macmillan.

Foucault, M. (2005). *The Hermeneutics of the Subject*, Lectures at the College de France, 1981-82, London: Palgrave Macmillan

Foucault, M. (2001). *Fearless Speech*, Red. Joseph Pearwon, Los Angeles: Semiotext(e).

Foucault, M. (2000). On the Genealogy of Ethics: an Overview of Work in Progress. Paul Rabinow (red.), & Robert Hurley, John Johnston, P. Aranov, D. McGrawth (trans.), *Ethics: Essential Works of Foucault 1954-1984*. London: Penguin.

Foucault, M. (1990) *The Use of Pleasure.* Volume 2 of The History of Sexuality. New York: Vintage Books.

Foucault, M. (1988). Technologies of the Self. Martin, L.H. et al, *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*. London: Tavistock: 16-49

Foucault, M. (1984a) An Aesthetics of Existence. Alan Sheridan (trans). *Michel Foucault: Politics, Philosophy, Culture*. Red. Lawrence Kritzman.

Foucault, M. (1984b). *The ethic of care for the self as a practice of freedom*. An interview with Michel Foucault on January 20, 1984: 112-131.

Foucault, M. (1983). On the Genealogy of Ethics. Rabinow, Poul (red.) (1997): *Ethics – Subjectivity and Truth. The Essential Works of Michel Foucault 1954 – 1984*. Storbritannien: Allen Lane – The Penguin Press.

Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Inquiry*, Vol. 8, No. 4 (Summer, 1982). University of Chicago Press: 777-795.

Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge*, Harvester Press Limited, Hemel Hempstead.

Gabrielsen, J. (2002). Is There A Topical Dimension To The Rhetorical Example? *Rosenberg Quarterly*, ISSA Proceedings 2002.

Greve, C. (2007). *Contracting for Public Services*. London: Routledge.

Gros, F. (2005). Course Context. *The Hermeneutics of the Subject*. Fra Foucaults forelæsning 'The Culture of the Self'.

Gutting, G. (2005). *Foucault: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.

Hahn D. F. (1998). The Power of Definition. *Political Communication: Rhetoric, Government and Citizens*. Strata Publishing: 51-68.

Hofmeyr, A. B. (2006). The meta-physics of Foucault's ethics: Succeeding where Levinas fails. *South African Journal of Philosophy*, 25(2): 113-125.

Jacobsen, M. C. (2008). Forord til *Brugen af nydelserne, Seksualitetens historie 2*, Frederiksberg: Det lille Forlag.

Jeanes, E.L. (2006). 'Resisting creativity, creating the new': A Deleuzian perspective on creativity. *Creativity and Innovation Management* 15, no. 2: 127–34.

Kelly, M. G. E. (2008). *The Political Philosophy of Michel Foucault*. Taylor & Francis e-Library.

Korsgaard, O. (2004). *Kampen om folket – et dannelsesperspektiv på dansk historie gennem 500 år*. Gyldendals Forlag.

Moderniseringsstyrelsen (2013). *Faktaark: Strategi for intelligent offentligt indkøb*.

Munksgaard, K. B., Evald, M. R., Clarke, A. H. & Nielsen, S. L. (2012). Open Innovation in Public-Private Partnerships? *Ledelse og Erhvervsøkonomi, vol. 77*, no. 2: 41-51.

Nielsen, U. T. (2010). *Introduktion til Foucault: Viden, magt og subjekt*. Fag og samfund.

Nissen, M. A. (2010). *Nye horisonter i socialt arbejde. En refleksi*onsteori. København: Akademisk Forlag

OPI Lab (2011). *Projektbeskrivelse*. Syddansk Sundhedsinnovation.

*R*affnsøe, S. & Gudmand-Høyer, (2005). *Dispositivanalyse: En historisk socialanalytik hos Foucault. Poststrukturalistiske analysestrategier.* Roskilde Universitetsforlag: 153-177.

Richter, J. (2011). Magt og afmagt i individets liv. *Psyke og logos nr. 32*.

Saz-Carranza, A. & Serra, A. (2009). Institutional Sources of Distrust in Government Contracting – A Comparison between Home-based and Residential Social Services in Spain. *Public Management Review*, 11(3): 263–279.

Scott, C. E. (1990). *The Question of Ethics – Nietzsche, Foucault, Heidegger*. USA: Indiana University Press.

Smith, D. (2015). Foucault on Ethics and Subjectivity: 'Care for the Self' and 'Aesthetics of Existence'. *Foucault Studies*, no. 19: 135-150.

Soininen, M. (2014). The Problem of Mismatch in Successful Cross-Sectoral Collaboration. *Politics and Governance*, Volume 2, Iss. 2: 43-56.

Torfing J. (2004). *Det stille sporskifte i velfærdsstaten*. Aarhus Universitetsforlag.

Weihe, G., Højlund, S., Holljen, E. T. B., Petersen, O. H., Vrangbæk, K. & Ladenburg, J. (2011). Strategic use of public-private cooperation in the Nordic region. *TemaNord*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.

Weihe G, Højlund, S. og Nørgaard, B. (2010). Offentlig-privat innovation – en ny vej til vækst og bedre velfærd, *FTF Dokumentation*, nr. 6. december 2010.

Hanne Dauer Keller & Kurt Dauer Kellder

GODT ARBEJDE

Er det moderne arbejdsliv i virkeligheden blottet for etiske hensyn? Eller må spørgsmål om etik i arbejdslivet ikke – i det mindste – mødes med en vis skepsis, hvis de skal behandles seriøst? Med vore dages senmoderne intensivering af den kapitalistiske samfundsform er det svært at benægte, at mange (nok de fleste) almindeligt udbredte typer af arbejde har en fremmedgjort og nedslidende karakter. I *Menneskets vilkår* leverer Hannah Arendt (2005/1958) allerede en kulturkritisk fremstilling af dette, idet hun skelner mellem det organiserede arbejde, som i sidste instans er nødvendigt for at overleve, og mellemmenneskelig handling, der danner grundlaget for de etiske og kulturelle aspekter af tilværelsen. Siden antikken har denne distinktion mellem 'handling' og 'arbejde' tydeligt markeret herre-slave forhold eller klassemodsætninger, men i det 20. århundredes industrisamfund kommer den til at angive et kulturelt forfald, idet etisk og politisk handling på basis af mellemmenneskelige værdier undertrykkes og tilsidesættes af dominerende teknisk-økonomiske hensyn til den effektive organisering af 'arbejdssamfundet'.

Johan Huizinga (1993/1938) har gjort rede for en i denne sammenhæng interessant opfattelse af kulturhistorien: At den intet har at gøre med arbejde, som til syvende og sidst drejer sig om overlevelse, men helt og holdent udspringer af det modsatte: leg! Med "leg" mener han ikke primært 'at have det sjovt', men indikerer alle de former for og aspekter af det sociale liv, som grundlæggende er båret og fremdrevet

af kollektiv fantasi, ikke af nødvendighed og streng realisme. Legens udtryk og manifestationer omfatter således kunst, musik, dans, litteratur, seksualitet, religion, myter, ritualer og endog krig, foruden de mere oplagte fænomener som karneval og sport. Den klare pointe, som han fremførte for otte årtier siden, er altså at kulturhistorien ikke har antastet det fundamentale skel mellem arbejdets nødvendighed og fantasiens fascination. To årtier senere fremhæver Arendt så, at dette bliver et alvorligt problem, når hele samfundet bliver præget af arbejdslivet, og der ikke rigtigt kan udfoldes 'kulturliv' i den brede sociokulturelle forstand af rige og inspirerende fællesskaber i hverdagslivet. Fire årtier senere igen, lige før årtusindskiftet kommer André Gorz på banen med en yderligere kritik af den samfundshistoriske situation, vi befinder os i: Arbejdet, som vi kender det, er stort set ikke nødvendigt længere, så vi burde lade fantasi og lyst komme til magten, også når vi udfolder os produktivt og nyttigt. Ham vender vi tilbage til.

Efter Arendt har Jürgen Habermas (1968) forsøgt sig med en omdiskuteret, mere sociologisk skelnen mellem 'arbejde' og 'interaktion', der dog faldt meget bedre på plads med hans senere begrebspar, system-livsverden (Habermas 1988), hvor det står klart, at samfundsvirkeligheden fungerer i et sammensat modsætnings- og konfliktforhold mellem divergerende sociale logikker, der drejer sig om henholdsvis magt og kommunikation. Allerede Karl Marx (1970/1867-1894) understregede en sådan gennemgribende forskel mellem den dominerende, systemiske organisering af virkeligheden og den underordnede, levede udfoldelse af virkeligheden. Det skete ikke mindst med distinktionen mellem forbrug af arbejdskraft og udførelse af arbejde, der handler om henholdsvis den teknisk-økonomiske udformning og den levede, sociokulturelle udformning af den samme fungerende virkelighed, de samme realiserede fænomener. Tilsvarende angiver hans distinktion mellem bytteværdi og brugsværdi to helt forskelligt sider af én og samme sag, hvad enten det drejer sig om henholdsvis prisen på og anvendeligheden af en produceret vare eller henholdsvis arbejdskraftens løn og dens arbejde.

Det afgørende, som Marx, Arendt og Habermas på hver deres måde gør opmærksom på, er at *det bærende* (genererende, liv- og meningsgivende) i den sociale virkelighed ikke er det systemiske, strukturelle aspekt, hvori socialiteten ganske vist bedst kan forklares, reguleres og domineres, men derimod det underordnede aspekt af direkte mellemmenneskelig oplevelse og erfaring, hvori den samme socialitet ustandseligt må struktureres og fortolkes på ny. Dette kapitel er et forsøg på at applicere

den teoretiske forståelse af denne gennemgribende sociale dualitet på et empirisk forskningsfelt, nemlig 'det psykosociale arbejdsmiljø', der i udpræget grad har udviklet sig induktivt og orienteret i retning af at opnå praktisk anvendelig indsigt. Selv om forskningsfeltet dermed 'kalder på' teoretisk refleksion for at klargøre og fastholde dets praktisk-systematiske begreber, er det måske et af de bedste eksempler i både psykologiens og sociologiens historie på opnåelse af en overordentlig solid empirisk erkendelse med vidtgående etiske og videnskabelige implikationer.

'Det psykosociale arbejdsmiljø' og 'arbejdslivet' (disse betegnelser bruges i det følgende synonymt på et fænomenologisk grundlag) må begribes på denne måde: som en virkelighed, der er underlagt divergerende sociale logikker og kun fungerer sammenhængende for så vidt som disse tillader det. Generelt kan man hævde, at for så vidt som arbejdet er præget af markedslogik (profitmaksimering og egeninteresse) eller af bureaukratisk logik (statslig styringsmentalitet), kan det ikke være præget af etiske hensyn. Men den udviklede erkendelse af det psykosociale arbejdsmiljø leverer netop et overvældende belæg for, at værdifuldt menneskeligt arbejde ikke kan baseres og udfoldes på disse logikker alene. Forskningen i psykosocialt arbejdsmiljø har således åbenbaret værdifuld indsigt i arbejdsorganiseringen og dens etiske implikationer. Den dermed udviklede forståelse af problematisk arbejde såvel som 'godt arbejde' refererer til den levede, forpligtede og fortolkende udførelse af arbejdet og overskrider dermed de udbredte diskurser om medarbejdere som klart bestemmelige 'ressourcer', 'faktorer', 'relationer' eller 'kvalifikationer'. Kapitlet tilsigter at indkredse dette etiske aspekt, der drejer sig om 'det gode arbejde' (svarende til at etikken i det hele taget drejer sig om 'det gode liv'). 'Godt arbejde' er ikke kun godt at udføre, men er også det, der kommer til udtryk i et produkt eller en service, som er værdifuld. Derfor er organisationsudvikling med henblik på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø et udmærket bud på, hvad en etisk tilgang til organisatorisk læring drejer sig om.

I de følgende afsnit præsenteres først den skandinaviske og tyske forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø og dernæst et fænomenologisk bud på, hvordan dette miljø nærmere bestemt må begribes som *erfaringen* af arbejdets konkrete udførelse. Med den fænomenologiske tilgang bliver det muligt at omsætte den aggregerede empiriske forståelse af det psykosociale arbejdsliv i teoretiske begreber, der indfører det vigtige kritiske blik for den omtalte sociale dikotomi af systemisk struktur og levet strukturering. Der gives eksempler på, hvordan denne tilgang

kan belyse både problematisk og hensigtsmæssig arbejdsorganisering henholdsvis i forbindelse med anvendelse af et nyt informations- og kommunikationssystem og i forbindelse med kollegial supervision. Endelig peger vi på, hvordan begribelsen af arbejdslivet i det psykosociale arbejdsmiljøs kategorier kan applikeres på forståelse af dygtigt arbejde og problemhåndtering i bredere forstand.

Den tysk-skandinaviske strømning i arbejdslivsforskningen

Sociologisk og psykologisk forskning i arbejdsliv og organisation har længe beskæftiget sig med, hvad det egentlig er, der karakteriserer velfungerende og tilfredsstillende arbejdsprocesser til forskel fra dårligt fungerende og belastende (eller opslidende) arbejdsprocesser. En gennemgående indfaldsvinkel har drejet sig om, hvordan selve udførelsen af arbejdet erfares som forholdsvis meningsfuld eller meningstom. Fordi denne sociologisk-psykologiske forståelse har forholdt sig indgående til dagligerfaring af at udføre arbejdsprocesser, er den velegnet som begrebsramme for analyse og udvikling af konkret arbejdspraksis.

Inden for skandinavisk og tysk (både øst- og vesttysk) forskning i det psykosociale arbejdsmiljø har der aftegnet sig en slags paradigme for, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø må begribes. Selve begrebet psykosocialt arbejdsmiljø (ofte kaldet 'psykisk arbejdsmiljø') handler om det erfarede, konkrete samspil mellem arbejdsopgaver og -vilkår på den ene side, og handlemuligheder på den anden side, som udfolder sig under arbejdets udførelse. Med andre ord drejer det sig om de arbejdendes vilkår for orientering, tolkning og indgriben i den til enhver tid givne arbejdssituation og det faktiske arbejdsforløb. På tværs af vidt forskellige arbejdsområder og -vilkår har vanskeligheder og belastninger i udførelsen af arbejdet været et gennemgående omdrejningspunkt for analyserne af det psykosociale arbejdsmiljø. Vi har derfor megen konkret viden om mere eller mindre dårligt og nedbrydende arbejdsmiljø, medens ideer og begreber om godt og udviklende arbejdsmiljø i nogen udstrækning er ræsonneret frem på denne baggrund og knap så ofte bygger på direkte empirisk iagttagelse. Karakteristikken af godt arbejdsmiljø præget af arbejdsglæde og trivsel er dog blevet diskuteret indgående af blandt andre Gardell (1976). Senere har Bloch (2001) redegjort for, hvordan fænomenerne stress og flow er de modsatte yderpunkter af følelsesmæssig erfaring af både arbejdslivet og hverdagslivet i det hele taget, og hvordan vores reflekterede stillingtagen

til disse fænomener typisk er præget af kulturbestemte tolkninger, der ret systematisk skævvrider den umiddelbare erfaring.

Det forekommer under alle omstændigheder meget nærliggende at betragte arbejdssammenhængens sociale og psykiske vilkår som en eller anden form for samspil mellem opgaver og handlinger. Mere specifikt er arbejdsopgaverne ofte blevet betragtet som krav og belastninger, der håndteres af arbejdskraften ud fra dennes (objektive og subjektive) ressourcer. Vedvarende krav og belastninger, som ikke kan håndteres med de eksisterende ressourcer – også kaldet 'handlemuligheder' eller 'dispositionsmuligheder' – fører til stress, der er nedbrydende for de arbejdende (og også medfører dårligere resultater af arbejdet). Med de adækvate ressourcer til at håndtere arbejdets udfordringer, kan udførelsen af arbejdet derimod være socialt og psykisk berigende på flere forskellige måder for arbejdskraften. En særlig interessant begribelse af arbejdsmiljøet på denne måde er Karaseks meget anerkendte 'krav-kontrol model' (jf. Karasek 1979). Han opstiller en matrix med to forskellige parametre: på den ene side 'krav', herunder arbejdsmængde inden for et givet tidsrum, arbejdets sværhedsgrad og forskellige former for yderligere potentielle belastninger, og på den anden side 'kontrol', der indbefatter muligheder for at tilrettelægge, styre og regulere arbejdsforløbet, så udførelsen lever op til de direkte krav og samtidig reducerer de implicerede belastninger. Med en enkel skelnen mellem et 'højt' og et 'lavt' niveau for hver af disse to parametre får Karasek pointeret, at et højt kravniveau kun er stressende, hvis kontrolniveauet samtidig er lavt, men snarere berigende, hvis kontrolniveauet er tilsvarende højt. Dette kan forekomme ganske plausibelt, men må alligevel betragtes som begrebsligt uklart og problematisk, fordi de to parametre teoretisk bestemmes som modsatrettede faktorer inden for ét og samme perspektiv på (eller dimension for) arbejdsmiljøet, mens det så mere empirisk fremgår, at der snarere er tale om to helt forskellige og indbyrdes uafhængige dimensioner.

Den paradigmatiske forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø fastslår imidlertid, at den tilsyneladende en-dimensionelle problematik om at have eller ikke have de tilstrækkelige ressourcer til at klare en vanskelig situation faktisk må begribes som en tre-dimensionel tematik. Man kan forklare det tre-dimensionelle perspektiv på den måde, at den sædvanlige en-dimensionelle opfattelse af en god, velfungerende arbejdsproces som baseret på gennemgående balance mellem opgaver og ressourcer viser sig kun at passe (nogen lunde) på de aspekter af arbejdet, der kan specificeres i forholdsvis klare og formelle krav, og som må modsvares af ganske bestemte kompetencer og kvalifikationer hos arbejdskraften. Forholdet mellem krav

og kompetencer i en arbejdspraksis er en sammensat relation mellem to grundlæggende forskellige komponenter, der i det store og hele er nødt til at passe sammen. Den indbyrdes tilpasning og balance mellem disse modstående komponenter sætter rammerne for, hvilket arbejde der overhovedet kan finde sted. Dette sammensatte forhold kan nærmere anskues på flere forskellige måder, f.eks. med Bourdieu (1990) som relationen mellem felt og habitus eller med Foucault (1998, 2000) som en selv-teknologi, der på den ene side integrerer subjektiviteten og på den anden side indoptages i denne.

Men intet af dette indfanger de arbejdendes spontane forståelse, forpligtede tolkning og kyndige stillingtagen til de unikke, uforudsigelige og flertydige situationer, som arbejdsprocessen til syvende og sidst består af, og som netop gør det nødvendigt at have mennesker til at overskue, kontrollere og udføre det arbejde, der skal gøres efter at alle planerne, strukturerne og systemerne er fastlagt. De implicitte og uformelle opgaver, som nødvendigvis må opfyldes, hvis ikke arbejdsprocessen skal bryde sammen, indikerer således en selvstændig erfarings- og handlingsdimension af helt konkrete processer og uforudsigelige hændelser, der skal håndteres. Den kan sammenfattes i at påtage sig den egentlige udførelse af et job, der altid vil byde på opdukkende vanskeligheder og forskellige slags udfordringer, som man må have kontrol over eller opnå kontrol over. Her er ikke længere tale om nogen relation eller balance mellem krav og kompetencer, men derimod en form for subjekt-objekt relation, hvor subjektet (de arbejdende) fremtræder som den aktive part, der overskuer og vurderer den til enhver tid foreliggende situation, beslutter sig for passende indgreb og foretager dem som et integreret led i arbejdsprocesssen. At være til stede som subjekt i en situation vil sige at tage kontrol over situationen, og de arbejdende skal netop helst have mest mulig kontrol over 'objektet': de opdukkende situationer i arbejdsprocessen.

På den anden side drejer arbejdets implicitte og uformelle opgaver sig også om meget almene og flydende forventninger og fordringer om at indgå i arbejdssammenhængens sociale relationer (opgaverelaterede såvel som ikke-opgaverelaterede), at påtage sig bestemte identitetspositioner og leve op til rolleforventninger, acceptere gældende vilkår for den sociale interaktion og udholde de krav og belastninger, der måtte være forbundet hermed. Denne dimension af arbejdsmiljøet og arbejdslivet kan ikke adskilles skarpt fra, hvordan man inden for den bredere kulturkreds, som arbejdet indgår i, i det hele taget opfatter menneskeværd og hvilken status, der i det omgivende samfund er forbundet med den pågældende arbejdsidentitet.

	Udfordringer	Spillerum
Kontrol	mangel på ressourcer	maksimum af kontrol
Kompetence	inadækvate krav	optimeret opgavekompleksitet
Social identitet	isolation og tingsliggørelse	responsivitet og bekræftelse

Skema 1. Det psykosociale arbejdsmiljø (let tilpasset efter K. Keller 1994)

Skemaet oven for sammenfatter, hvordan udfordringer og spillerum er blevet sat på begreb i relation til hver af disse tre psykosociale dimensioner i en arbejdspraksis. Den korte formel for de tre dimensioner af arbejdets psykosociale udfordringer (opgaver og belastninger) og spillerum (ressourcer og handlingsmuligheder) er altså: kontrol, kompetence og social identitet. Den situerede oplevelse og vedvarende erfaring af at udføre en arbejdspraksis har vist sig at omfatte disse tre distinkte, men sammenhængende dimensioner: kontrol over arbejdsforløbet (opgavehåndteringen), faglige kompetencer og den sociokulturelle såvel som psykosociale selvopfattelse og anerkendelse, der er forbundet med denne faglige identitet[119]. Denne generelle, analytiske begribelse af det psykosociale arbejdsmiljø kan føres tilbage til Kern og Schumanns klassiske studie af industriarbejde og arbejderbevidsthed (Kern & Schumann 1977; oprindeligt udgivet i 1970), hvor forskellige arbejdssammenhænge beskrives og analyseres som sammensat af fire forskellige aspekter: kontrol, kvalifikationer, belastninger og interaktion. Siden hen er der foreslået en række forskellige modifikationer af, hvordan arbejdssam-

119 Denne generelle opfattelse af det psykosociale arbejdsmiljø er blevet sat på begreb og diskuteret på varierende måder. Se nærmere om dette i Agervold 1998, Arbejdspsykologisk Bulletin 1990, Graversen & Larsen 2004, Karasek & Theorell 1990, Lennerlöf 1991 samt Limborg 2003.

menhængens aspekter eller dimensioner bør begribes og betegnes[120]. Et tidligt skandinavisk bud er Gardells angivelse af tre kategorier af forudsætninger for arbejdsglæde: muligheder for indflydelse og kontrol over sin egen arbejdssituation, muligheder for at opleve sin arbejdsindsats som meningsfuld og vigtig, samt muligheder for gennem arbejdet at have kontakt og fællesskab med andre mennesker (jf. Gardell 1976). Senere har Agervold (1998) i sin oversigt og diskussion af den teoretiske forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø påpeget de tre modsvarende former for fremmedgørelse: magtesløshed, meningsløshed og isolation.

Med hvilken berettigelse kan man hævde, at der er tale om en gennemgående enighed og en form for fælles paradigme på tværs af divergerende teoretiske og metodiske tilgange til studiet af det psykosociale arbejdsmiljø? Det kan man fordi der er tale om en meget pragmatisk indsigt: For det første må arbejdsmiljøets problematik om forholdet mellem krav og ressourcer naturligvis forstås som en sammenhæng af både objektive og subjektive omstændigheder, der kan rumme muligheder for frustration og stress såvel som muligheder for glæde og udvikling. For det andet må de tre dimensioner begribes som indbyrdes distinkte og i en eller anden forstand komplementære. Nødvendigheden af at skelne mellem dem fremgår af, at de ikke kan reduceres til hinanden. Lad os lige opsummere, hvad der ligger i denne gennemgående distinktion mellem arbejdsmiljøets tre dimensioner.

Spørgsmålet om 'autonomi' eller kontrol over den fortløbende arbejdsproces drejer sig om til hver en tid at have (eller kunne skaffe sig) overblik og at have adgang til at gribe ind på hensigtsmæssig (eller påkrævet) måde. Et godt arbejdsmiljø er altså i denne henseende karakteriseret ved et maksimum af kontrol over den aktuelle arbejdsproces (uanset hvordan den på forhånd er planlagt og fastlagt). Spørgsmålet om kompetencer og kvalifikationer handler derimod om en optimal balance i forhold til de krav, arbejdet rummer. Dette gælder både på kort sigt, hvor f.eks. for lave krav kan indebære at arbejdet er kedeligt, og på længere sigt, hvor der må være passende udfordringer og udviklingsmuligheder i arbejdet. Endelig kan spørgsmålet om social identitet kun begribes som mellemmenneskelige relationer, hvis ønskelige og uønskede kvaliteter og intensiteter må undersøges som sådanne, dvs. som værdier, vurderinger og oplevelser, der er forbundet med forskellig status og præference.

120 Bidrag og oversigter findes bl.a. i Aronsson 1987, Keller 1994, Lorentzen 1988, Projektgruppe Automation und Qualifikation 1978, Relster 1985 og Volmerg 1978.

Fænomenologisk begribelse af det psykosociale arbejdsmiljø

Betragter man arbejdsmiljøet som et erfarings- og handlingsfelt, hvori de arbejdende orienterer sig og agerer i arbejdsprocessen, kan fænomenologien bidrage med en klar forståelse af det komplementære forhold mellem de tre dimensioner. Arbejdsmiljøet kan begribes som den kropsligt erfarede strukturering af arbejdssammenhængens oplevelser og meningsindhold. Denne strukturering tager udgangspunkt i helt umiddelbare former for perceptuel og ekspressiv mening, der altid antager et figur-grund perspektiv: Forud for nogen subjekt-objekt relation eller bevidst refleksion retter erfaringsfeltet sig spontant mod et fremtrædende fokus (jf. Keller 2001a, 2016, Merleau-Ponty 2012/1945). At feltet er orienteret vil da sige, at dets objektive og subjektive strukturer former sig som en sammenhæng, hvor noget træder frem på grundlag af noget andet: en gestalt på en baggrund, en hændelse i en situation eller et tema i en kontekst. Med andre ord kommer de arbejdendes interventioner i sammenhængen med feltets opgaver, muligheder og begivenheder i fokus for skiftende saglige og faglige perspektiver, der også implicerer tematikker om sociale relationer, ansættelsesvilkår og social status. I denne forstand er kontrolproblematikker altid fokale, kompetenceproblematikker mediale og identitetsproblematikker rammesættende i det psykosociale arbejdsmiljøs struktur og dynamik.

Når dette begreb om arbejdspraksis skal anvendes i en udviklingsrettet kontekst, er det værd at uddybe sammenhængen mellem 'forståelse' og 'praksis' lidt nærmere. Gennem det 20. århundrede har der været markante videnskabelige og filosofiske bestræbelser på at lægge begreber om hverdagslivet til grund for videnskabernes og filosofiens teoriudvikling. Man har diskuteret, hvad forståelse i det hele taget er (jf. Heidegger 2007), eller hvad sproglig forståelse er (jf. Wittgenstein 1971). En interessant konstatering er, at vi (som det allerede er omtalt) oplever mening og forståelighed i en form for perspektiv, der dannes helt spontant. Dette perspektiv kan også kaldes en 'orienteret sammenhæng', idet noget afgrænset træder klart frem i et fokus på baggrund af noget andet og meget mere omfattende (en 'væren-i-verden' eller 'livsform'). Inden for arbejds- og organisationsforskningen har en tilsvarende indsigt udmøntet sig i, at selve udførelsen af et arbejde begribes som en perspektivisk struktur, hvilket også blev indikeret i Skema 1 oven for. Erfaringen af at udføre en arbejdspraksis har dels en her-og-nu figur, der drejer sig om at mestre arbejdsprocessen, dvs. at have overblik og kontrol under

håndteringen af arbejdsopgaverne. Desuden er der en bredere sammenhæng af kvalifikationskrav og faktiske kompetencer, inden for hvilken de specifikke arbejdsopgaver og deres håndtering får deres meningsfuldhed og kommer i spil. Endelig hviler denne meningsfuldhed selv på en almen baggrund af faglig og beskæftigelsesmæssig identitet, der danner rammerne for de sociale relationer, som direkte og indirekte er forbundet med arbejdet (jf Bloch 2001, Hochschild 2003, Keller 1994, Lorentzen 1988, Sennett 1999). Man begriber altså en arbejdspraksis på en mere virkelig og konkret måde ved at iagttage sammenhængen af det specifikke og det almene i arbejdet:

- Det specifikke er håndteringen af de enkelte *opgaver* i arbejdets udførelse.
- Det almene er de menneskelige rammer for denne praksis, som er knyttet til *den sociale identitet*.
- Sammenhængen består i *den faglige kompetence*, der kommer i spil under udførelse af arbejdet.

Hegel forsøgte at slå den gennemgående pointe fast: den konkrete virkelighed er altid en sammenhæng af noget specifikt og noget alment; isoleret set er noget helt specifikt og noget meget alment lige abstrakte og 'meningstynde' fænomener. Givetvis var han inspireret af Aristoteles der fremhævede at det vi nu kalder 'praksisviden', 'refleksion-i-praksis' eller 'kompetence' er klogskab eller visdom (*phronesis*). Denne klogskab adskiller sig fra videnskabernes systematiske erkendelse og fra filosofiens teoretiske viden ved at være en kyndig anskuelse af den konkrete virkelighed i al dens sammensathed, et godt 'greb' om begivenhederne i en aktuel situation og forløbene i en nærværende kontekst. I den fænomenologisk forståelse har dette greb om situationen så karakter af et erfarings- og handlingsperspektiv, der udtrykker en 'holdning' til situationen såvel som en opfattelse af den. Dermed er det også klart, at arbejdsmiljøets fokale struktur ofte er præget af kognitiv vurdering og problemløsning, mens den mediale struktur snarere er præget af konativt engagement (vilje, motivation), og den rammesættende baggrund af emotionelle relationer og bindinger. Dette begreb om holdningsstruktur er lige så vel sociokulturelt som psykosocialt (jf. Keller 2001b).

Analytiske behov og muligheder for at anvende den indledningsvis omtalte distinktion mellem systemisk struktur og levet strukturering viser sig nu på flere forskellige måder. For det første kan hele udfor-

drings- og belastningsaspektet i arbejdsmiljøet begribes som dets teknisk-økonomiske bestemmelse, der modsvares af spillerummet for de arbejdendes tolkninger og effektueringer af denne bestemmelse. Som nævnt tidligere, kan forholdet mellem struktur og strukturering i arbejdet også betragtes som de to aspekter af kompetencedimensionen, der hos Bourdieu sættes på begreb som henholdsvis felt og habitus. Endelig kan kompetencedimensionen anskues som den systematiserede forforståelse og på forhånd fastlagte organisering af arbejdets subjektive såvel som objektive aspekter, der dog kun indgår som en implicit baggrund for kontroldimensionen, hvor den nærmere strukturering af arbejdet, den direkte oplevelse af arbejdsprocessens dynamik og hændelser samt den endelige håndtering af arbejdets små og store udfordringer finder sted.

Et problematisk miljø for organisatorisk læring

Forskningsprojektet 'Kompetence og computerstøttet samarbejde' drejede sig om samspillet mellem 'groupware'-teknologi og organisationskultur i arbejdets organisering, når der indføres mere distribuerede og fleksible former for computerbaseret arbejdsorganisering (K.D. Keller & L. Malmborg 2002). Det var et omfattende case-studie angående anvendelsen af en informations- og kommunikationsteknisk platform til at organisere, formidle og støtte menneskeligt samarbejde i en stor dansk produktionsvirksomhed med mange datterselskaber i udlandet. Den centrale problematik i projektet var samarbejdets kompetencedimension under indførelsen og anvendelsen af den ny teknologiske platform. Med forskellige tematiske indfaldsvinkler undersøgte vi især det vidensintensive og distribuerede samarbejde på lokalt, nationalt og internationalt niveau[121].

Den teknologiske platform var et tekstbaseret computersystem til håndtering af elektroniske dokumenter. Virksomhedens anvendelse af denne platform omfattede en række indbyrdes uafhængige arbejdsorganisatoriske applikationer til standardisering, arkivering og distribution af dokumenter, herunder diskussionsfora, produktudvikling,

121 Det psykosociale arbejdsmiljø var et af de gennemgående forskningstemaer. Der var tre andre: organisatorisk læring, ansvarlighed i samarbejdet og det socio-tekniske systemdesign. De fire temaer blev tilrettelagt og analyseret hver for sig, men med et fælles empirisk materiale. Der blev anlagt en overordnet fænomenologisk ramme som teoretisk og metodologisk grundlag for at kæde temaerne sammen.

registrering af produkter, kvalitetssikring af produkter og indsamling af kundeerfaringer.

Projektets teoretiske tilgang hviler på en fænomenologisk opfattelse af kompetence som en meningsgivende strukturering af oplevelse og handling. I kompetenceudfoldelsen finder der en finere og mere indgående strukturering sted af den sociokulturelle kontekst og horisont for anvendelsen af det socio-tekniske system, der arbejdes med. Kompetencen er således omdrejningspunktet for det sociale samspil, der får systemfunktioner og sociokulturelle rammer til at hænge sammen i en klog (*phronetisk*), før-begrebslig, pragmatisk-engageret forståelse af de udfordringer og løsningsmuligheder som arbejdet byder på. Derfor må en organisationsudviklingsmetodologi, der tager udgangspunkt i nye teknologiske muligheder, men også tilsigter organisatorisk læring med henblik på at sikre etisk forsvarlig arbejdsorganisering, lægge vægt på at eksplicitere det påtænkte socio-tekniske system. Ellers vil det ikke være muligt at indlejre det i arbejdsorganiseringens sociokultur gennem den strukturering af mening, som kun kan finde sted med medarbejdernes kompetence. Den socioøkonomiske nytte af den teknologiske platform afhænger selvfølgelig af systemets konkrete brugbarhed i udførelsen af arbejdet. Brugbarheden af det tekniske system kan analyseres indgående og differentieret i relation til arbejdsmiljøets tre dimensioner: En applikation af systemet skal fremtræde adækvat som et medie på baggrund af brugernes sociale identitet, et værktøj på baggrund af deres kvalifikationer og kompetence og en overskuelig model på baggrund af deres kontrol over arbejdet.

I forbindelse med udvikling og anvendelse af virksomhedens nye teknologiske platform har vi ikke konstateret megen opmærksomhed på, hvordan de påtænkte socio-tekniske applikationer påvirker arbejdsmiljøet. Det kan derfor ikke undre, at der – i de tilfælde hvor vi har fundet den mest indgående anvendelse af de nye applikationer i det daglige arbejde – viser sig tegn på belastninger i en eller flere af arbejdsmiljøets tre dimensioner af erfaring og praksis (kontrol, kompetence og social identitet).

Teknologien kan 'forstyrre' de kontekster, som den indlejres i: dels gennem omstillingsprocesser med brud og forskydninger i opfattelser og diskurs om ansvarlighed, og dels ved at abstrahere sociale relationer fra deres kontekst. Disse to former for forstyrrelse har vi især iagttaget i forbindelse med henholdsvis udviklingen og anvendelsen af de nye socio-tekniske systemer. Som led i indførelsen af de nye socio-tekni-

ske systemer må forskellige former for socioøkonomisk ansvarlighed i de daglige arbejdsprocesser iscenesættes på ny. Og i en række tilfælde kommer traditionelle lederpositioner og nøglepersoner i den socio-tekniske systemudvikling dermed i modsætning til hinanden. Det mere vedvarende problem i anvendelsen af de nye systemapplikationer er så, at det socio-tekniske design er en abstraktion, der afkobler arbejdsorganiseringen fra velkendte samarbejdsformer og –relationer, uden at kunne give nogen særlig indgående anvisning for den nødvendige re-kontekstualisering. Ansvarlig anvendelse af de nye tekniske systemer forhindres af at systemerne ikke er designet med tilstrækkeligt hensyn til de opgaver og funktioner, som systemanvendelsen indgår i for brugerne. Generelt viser de socio-tekniske ændringer i virksomheden sig ikke at være præget af tilstrækkelig respekt for og opmærksomhed på den sociokulturelle fornuft, som knytter sig til organisationsmedlemmernes ansvarlighed.

De observerede eksempler på udvikling og anvendelse af socio-tekniske systemer viser alle, at succes og fiasko er forbundet med, hvor vidt de implicerede medarbejdere og ledere opnår en ganske eksplicit forståelse og i forlængelse heraf en adækvat indflydelse på den socio-tekniske designproces. I den forbindelse har et gennemgående problem været en tilbøjelighed til at satse på dekreter ud fra forestillinger om den socioøkonomiske nytte af nye socio-tekniske design for arbejdsorganiseringen, frem for diskussioner ud fra overvejelser over den egentlige brugbarhed af de påtænkte informations- og kommunikationssystemer i det konkrete arbejde. Ligeledes har der oftest vist sig en gevaldig afstand – et udviklingsorganisatorisk tomrum – mellem overordnede, mere eller mindre langsigtede socio-tekniske planer og et princip om 'learning-by-doing' i forbindelse med indarbejdelsen og den daglige anvendelse af de nye socio-tekniske systemer.

Vi har iagttaget, hvordan forsøg på at udvikle samarbejde er mislykkedes, fordi der ikke er skabt mulighed for læring ved at eksplicitere den påtænkte udvikling af samarbejdet. Virksomheden har beskæftiget sig med læring og organisationsudvikling i form af 'Total Quality Management' (et ledelsesinitiativ, der har været genstand for stor og systematisk opmærksomhed) og 'Den lærende organisation', der betragtes som et mindre håndgribeligt princip om teambuilding og opdyrkning af menneskelige ressourcer. Vore iagttagelser indikerer at de positive resultater af virksomhedens og de enkelte afdelingers beslutning om at udvikle sig på bestemte punkter næppe helt står mål med de ressourcer,

det har kostet. Med bestræbelsen på at gøre organisationen 'lærende' er der dog udbredt en vis opmærksomhed på rollefordeling i grupper og evner for at give og modtage kritik. Men det har næppe præget de kollektive læreprocesser i virksomheden nær så meget som medarbejdernes iagttagelser af en øget utryghed i virksomhedstilknytningen som følge af teknologiudviklingen. Virksomheden har ikke særligt indgående taget de socio-tekniske udfordringer op som en provokation til organisatorisk læring.

Læringen i organisationens erfarings- og praksisfællesskaber er et generativt aspekt af medarbejdernes kompetence. Det består i en kvalitativ overskridelse af den 'rutinemæssige kreativitet', der finder sted i organisations hverdagsliv. Disse læreprocesser kan kun motiveres og stimuleres, ikke formaliseres og styres. Forud for nogen tematisk eksplicitering og kollektiv læring er organisatoriske læreprocesser uløseligt forbundet med umiddelbare indtryk og spontane refleksioner i anonyme praksisfællesskaber. Sådanne læringsmønstre har vi set aspekter af i virksomhedens bestræbelser på at udvikle sig som organisationskultur i relation til de socio-tekniske forandringer. Læringen fremtræder her som uformelle forløb i en 'hverdagspraktisk' omgang med at afprøve og vurdere de tekniske applikationer og socio-tekniske systemer, der er under udvikling og afprøvning. Det har imidlertid vist sig at være yderst begrænset, hvad der findes i virksomheden af denne slags initiativer. Tværtimod viser der sig på mange måder en vis frygt for at 'spilde ressourcer' på at eksperimentere med de nye informations- og kommunikationstekniske muligheder og deres implementering i forskellige socio-tekniske systemer. Der tegner sig et billede af, at virksomheden helst 'skyder under målet' ved kun at sætte så begrænsede ressourcer ind på den socio-tekniske systemudvikling, at man ikke kan tabe ret meget på hvert enkelt projekt.

Sammenfattende kan vi konstatere, at virksomheden har fokuseret for ensidigt på den socio-tekniske systemudvikling og negligeret dem sociokulturelle kontekst, som det skal integreres i og fungere i. Organisationsudviklingen har impliceret læreprocesser for medarbejderne angående refleksion over deres eget arbejde og ansvarsområde samt tilpasning og indøvelse af nye praktikker. Men denne læring har ikke fået tilstrækkelig opmærksomhed og ressourcer til at møde de nye udfordringer. Organisationsudviklingen har derfor medført ekstra arbejdsbyrder og været belastende for mange medarbejdere i form af uhåndterbare teknologiske forstyrrelser, uklar ansvarsfordeling i forhold til

nye arbejdsopgaver, permanente forringelser af visse aspekter af arbejdsorganiseringen og begrænsning af medarbejdernes mulighed for at have kontrol over deres egen arbejdsproces. Fælles eksplicitering og refleksion over problemer og muligheder i den påtænkte arbejdsorganisering – og fælles overvejelse af alternativer til denne – synes således at være afgørende for organisatorisk læring og kompetenceudvikling i forbindelse med socio-teknisk organisationsudvikling.

Et hensigtsmæssigt miljø for organisatorisk læring

I det følgende redegøres der for det læringsmæssige rationale for kollegial supervision, og dette eksemplificeres med erfaring fra et forskningsprojekt, hvor den ene af kapitlets forfattere gennem et år fulgte kompetenceudviklingen hos to medarbejdergrupper (i hver sin kommune) i forbindelse med deres deltagelse i et kollegialt supervisionsforløb (Keller 2005). Forløbene blev bakket op af medarbejdernes ledere og foregik med jævnlige møder over en 10 ugers periode. Deltagerne var begge steder et mindre team af sagsbehandlere, der til daglig arbejdede med aktivering af kontakthjælpsmodtagere.

Et praksisfællesskab i arbejdslivet har brug for et læringsrum, hvor der kan skabes distance fra den direkte involvering i arbejdet, så man kan se handlingerne og effekterne på afstand og vurdere deres konsekvenser over tid. Med den rette distance til en fælles praksis kan der etableres en læringssituation for kollektivet og den enkelte, som fastholder relevansen for denne praksis, men samtidig skaber mere vidtgående refleksion og læring. Kollegial supervision er en sådan læringsmetode, der kan integreres i arbejdslivet og udføres af medarbejderne selv. Såfremt den kollegiale supervision bliver en del af arbejdslivet, styrker organisationen medarbejdernes og praksisfællesskabets læreprocesser. Læring bliver en fortløbende proces, der vedvarende kan kvalificere praksis.

En supervision starter med at formålet med supervisionen aftales så konkret som det er muligt. Der laves en psykologisk kontrakt for, hvad der skal foregå, dvs. at superviser og supervisand ekspliciterer deres forventninger (Madsen & Willert 1992). Typisk er udgangspunktet for en supervision en medarbejders underen over noget som er foregået i praksis. Der tages ofte afsæt i, at en opgave eller et møde ikke er forløbet, som supervisanden havde forestillet sig, at det ville. Noget i situationen har overrasket og som regel på en, i supervisandens opfat-

telse, problematisk måde. Indholdet i supervisionen er således karakteriseret ved, at være baseret på medarbejdernes oplevede problemer i deres praktiske arbejde. Supervisionen handler så om at hjælpe supervisanden med at reflektere over hændelsen, således at vedkommende opnår en beriget opfattelse af den igangsættende oplevelse. For at denne proces kan foregå, må deltagerne have en undersøgende grundholdning: "En undersøgende grundholdning er nysgerrig, men desinteresseret. Den går rundt om sagen og kigger nøje efter i alle kroge. Den vil forstå – ikke ændre og gøre ved og løse problemer." (Ibid.: 60). Det som supervisanden har mulighed for at lære noget om, er hendes måder at forholde sig til sig selv og den anden og det andet.

Den case, vi skal se på, handler om aktiveringsrådgivere. De har selvfølgelig først og fremmest et forhold til klienterne og en relation til det faglige indhold i deres praksis. Men de er også relateret til samarbejdspartnere, til hinanden som kolleger, til deres ledere på forskellige niveauer og til andre faglige grupperinger på forvaltningen. Der kan opstå problemer i alle disse relationer, og problemerne i én relation kan præge andre relationer. Det er disse forhold og rådgiverens måde at håndtere dem på, der er på dagsordenen i supervisionen.

Kollegial supervision adskiller sig fra faglig supervision på flere måder. Faglig supervision er en relation mellem to fagfæller, hvor en dygtigere og mere erfaren fagfælle indfører supervisanden i en bestemt faglig tradition og hjælper med til gennem refleksion at træffe de rigtige valg. Ved kollegial supervision er der derimod ingen forestilling om, at nogle er i stand til at overskue faglige problemstillinger og handlemuligheder bedre end andre. Alle de medvirkende anskues som havende viden og erfaringer, hvormed de kan bidrage med forskellige indfaldsvinkler på den aktuelle problemstilling. Dygtiggørelsen består i supervisandens egne refleksioner og oplevelser omkring en faglig problemstilling, som finder sted på basis af kollegernes tilbud og bidrag i form af en mangfoldighed af perspektiver og viden.

Fællesskabet i den kollegiale supervision gør det muligt at artikulere mere eller mindre tavse aspekter af praktisk viden. Selvom deltagerne ikke kan sprogliggøre det tavse eksakt, kan de indikere det for hinanden, f.eks. med metaforer eller eksempler. Dette lader sig gøre, fordi deltagerne i det kollegiale fællesskab har et fælles forståelsesgrundlag af forholdsvis ensartede oplevelser og erfaringer (jf. Wackerhausen 1991).

Der er specielt to metoder, som benyttes til fremme af refleksionen i den kollegiale supervision. Den første metode er interviewet, hvor su-

pervisor interviewer supervisanden. Det består af refleksionsfremmende spørgsmål, der bl.a. kan give supervisanden mulighed for at indtage forskellige iagttagerpositioner. Spørgsmålene fremmer refleksionen, fordi de ofte er tilpas forskellige fra supervisandens eget perspektiv på sit problem. Det udvider supervisandens perspektiv, når der stilles spørgsmål, som supervisanden ikke havde tænkt på, kunne være væsentlige for at belyse hendes problem. Supervisanden bliver f.eks. bedt om at fortælle hvorledes problemet ser ud med kollegers, lederens eller klientens øjne. Spørgsmålene kan udfordre supervisandens eget perspektiv og give lejlighed til at eksplicitere og reflektere over dette.

Den anden metode er 'det reflekterende team', hvor supervisanden indtager en lytteposition og lader sig inspirere af teamets (kollegaernes) refleksioner. Teamet taler *om* det, de oplever i supervisionen og kommer med hypoteser eller undren angående dilemmaer og fastlåstheder. Teamet arbejder *som om* supervisor og supervisand ikke var tilstede i rummet, for at sikre disse en iagttagerposition. Pointen er, at specielt supervisand skal have mulighed for lytte til kommentarerne uden at bruge energi og opmærksomhed på at finde argumenter for sine handlinger eller føle sig tilskyndet til at forklare eller forsvare sig. Idealet er en position hvor supervisand åbent lader sig inspirere af de hypoteser og indfald der præsenteres.

Supervision er en form for systematisk læring, der adskiller sig så radikalt som tænkes kan fra læringen i en almindelig undervisningssammenhæng. Supervision tager som nævnt udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer med deres arbejde og problemerne de oplever i forbindelse med dette. Det er de konkrete oplevelser der reflekteres over. Supervisionen er således deltagerstyret (og kontrolleret). I og med at supervisanden beskæftiger sig med personlige og aktuelle problemstillinger, som han/hun selv har bragt på banen som væsentlige, er motivationen høj og mulighederne for læring og udvikling er gode. Det er simpelthen vedkommende og vigtigt for de involverede, det som foregår i supervisionen. Den viden som skabes i supervisionen kan karakteriseres som anvendelig og lokal. Det er deltagernes viden om deres egen praksis, der bliver stillet til rådighed for supervisanden og denne viden er præget både af deltagernes uddannelsesmæssige viden og deres arbejdserfaring. Viden genereres i en proces, hvor fremkomsten af nye synsvinkler og hypoteser om problemstillingen er vigtigere end at finde frem til en løsning på problemet. I supervision er der specifikt fokus på den emotionelle side af læreprocessen. Der arbejdes konkret på at skabe

et tillidsfuldt og trygt klima, al den stund at det er en forudsætning for, at deltagerne tør risikere for hinanden at blotlægge egne problemer med arbejdets udførelse.

Kollegial supervision adskiller sig ligeledes markant fra rådgivning eller hurtig ekspertbistand fra en god kollega under vejs i det daglige arbejde eller i en pause. Hjælperrollen varetages ud fra principperne for proceskonsultation, ikke den ekspert- eller rådgiverrolle, som den i dagligdagen rådførte kollega får og påtager sig. Når hjælperen fungerer som facilitator i den proces, supervisanden befinder sig i med sit problem, åbnes der op for også at arbejde med uklare problemstillinger. God tid og anvendelse af teknikker til perspektivskift i interview samt brugen af reflekterende team gør det muligt for supervisanden at opdage præmisser for handling samt at sprogliggøre tavs viden om sammenhænge i hendes praksis.

Kollegial supervision egner sig til at håndtere problematikker, der er uklare for arbejdsfællesskabet og specielt for supervisanden, som selv medvirker til at undersøge præmisser og knytte an til tavs viden. I supervisionen sættes der ord på problemet, der reflekteres over det og supervisanden får gennem feedback fra supervisor og det reflekterende team nye perspektiver på sin praksis og dermed nye handlemuligheder i sin praksis. Supervisanden undersøger sit eget grundlag for at tænke, opleve og handle som hun har gjort. Kollegial supervision kan således noget, som de andre læringsrum ikke har mulighed for at tilbyde. Den kan være rammen om medarbejderens undersøgelse af sine egne forståelsespræmisser.

Samspil med andre er særdeles vigtigt for den individuelle læreproces. De støtter refleksion og anlæggelse af nye perspektiver, der leverer indhold til den individuelle læreproces. De sociale samspil – især af emotionel art – er afgørende for retningen og dybden af denne læring. Kvaliteter som tryghed, tillid, respekt og åbenhed er påkrævet for, at der kan skabes et emotionelt klima, hvori deltagerne er motiverede for udvikling af deres faglige og personlige forholdemåder.

Den konkrete case bestod af en undersøgelse af to forskellige praksisfællesskabers udbytte af deltagelse i hver deres længerevarende kollegiale supervisionsforløb. På det individuelle niveau var der mange eksempler på hvordan supervisanden blev klogere på sin problemstilling gennem refleksion over problemstillingen. Ofte medførte supervisionen en aha-oplevelse og ofte udviklede supervisanden en løsning på sit praksisproblem, som så kunne afprøves efterfølgende. Den enkelte supervisand udviklede således sin kompetence på den måde at ved-

kommende blev bedre til at løse sine opgaver og dermed følte sig mere sikker i sin identitet som (dygtig) aktiveringsrådgiver. Derudover var det interessant at iagttage hvorledes det kollegiale praksisfællesskab som helhed blev styrket og de indbyrdes relationer blev udviklet.

Læringsrummet var med til at styrke det psykiske arbejdsmiljø, da det var rammen om nødvendig faglig udvikling gennem kollegial sparring. Samtidig kunne den enkelte integrere supervisionsrummets refleksion-over-praksis i sin daglige praksis som en styrket refleksion-i-praksis (Schön 1983). Det psykiske arbejdsmiljø blev også styrket derved, at det kollegiale fællesskab blev mere trygt og tæt, hvilket gjorde det lettere at give og modtage støtte i dagligdagen.

Der var således ingen tvivl om at der fandt rigtig mange positive læreprocesser sted, både på det individuelle og det kollektive niveau, men noget at det, der var mest interessant at iagttage var hvorledes belastninger og spillerum i arbejdsmiljøet påvirkede læringsmiljøet (det kollegiale supervisionsforløb). Det psykiske arbejdsmiljø er ikke en neutral baggrund for læring og udvikling i arbejdet, men er stærkt rammesættende for hvilken læring og udvikling der kan foregå. Samspillet mellem det kollegiale supervisionsforløb og arbejdsmiljøet viste sig afgørende for, om det kollegiale supervisionsforløb blev den begivenhed medarbejderne organiserede deres læring omkring. Faktisk udviklede de to supervisionsforløb sig i to meget forskellige retninger pga. de ændringer i arbejdsmiljøet, der foregik i det år, som supervisionsforløbet strakte sig over.

I det ene forløb ændrede arbejdsmiljøet sig i negativ retning på to punkter. Arbejdet fik totalt set et større indhold af opgaver med smalt råderum, og det blev præget af mere intensive jobkrav. Denne udvikling havde tydelig indflydelse på forløbet i den kollegiale supervision. Medarbejderne havde lyst til at diskutere betingelserne for arbejdsudførelsen på supervisionsmøderne. Fokus blev ændret fra læring om rådgivernes måder at forholde sig til klienterne på, til at diskutere betingelserne for at udføre arbejdet. På baggrund af det kollegiale supervisionsforløb lærte aktiveringsgruppen i det dette forløb en hel del om de organisatoriske betingelser for deres arbejde, og de fik faktisk også ændret nogle ting: Blandt andet fik de et løfte om en opnormering af gruppelederstillingen. På den måde kan man sige, at medarbejdergruppen brugte det kollegiale supervisionsforløb som organiserende ramme om de læreprocesser gruppen fandt vigtigst, og det var i nogen grad læreprocesser omkring de organisatoriske betingelser for at udføre praksis.

I det andet forløb kunne en på mange måder modsat udvikling konstateres. De erfarne i praksisfællesskabet blev en ressource, som de nytilkomne kunne trække på, for at få del i fællesskabets kyndighed. Internt i gruppen lærte de hinanden bedre at kende og fik mere respekt for hinandens faglighed. Det var positive udviklinger, der betød, at praksisfællesskabets læring – også uden for det kollegiale supervisionsrum – blev styrket, og at ad-hoc hjælpen fra kollega til kollega blev mere faglig. Den positive udvikling blev understøttet af en forbedring i arbejdsmiljøet, hvor de intensive jobkrav blev mindre, hvilket betød at medarbejderne kunne udøve deres praksis med større faglighed. I evalueringen blev det kollegiale supervisionsforløb opfattet meget positivt. Medarbejderne mente både at de havde lært noget individuelt i forhold til at håndtere problematiske arbejdssituationer og at de havde lært hinanden at kende på en positiv måde, der bidrog til praksisfællesskabets læring.

Godt arbejde som prototypen for dygtighed og kunnen

Den etiske relevans af det psykosociale arbejdsmiljøs dimensioner og aspekter viser sig at være ganske gennemgående for forskelligartede sider af tilværelsen, hvor vi håndterer opgaver, udfordringer eller projekter. Der er åbenbart grundlag for til at betragte det på arbejdsmiljøforskningen baserede begreb om 'godt arbejde' som en prototypisk forståelse af, hvad det i det hele taget vil sige at 'magte' eller 'mestre' en udfordrende situation, hvad enten det drejer sig om raffineret ekspertise eller almindelig 'livskunst'.

Også i forbindelse med arbejdsløshed – der jo selvsagt er en tilsvarende eller endnu mere åben og usikker social sammenhæng end arbejde – har distinktionen mellem udfordringer og ressourcer i dimensionerne kontrol, kompetence og social identitet vist sig anvendelig som et analyseredskab til at gøre nærmere rede for arbejdsløses konkrete handlemuligheder, ressourcesituation og belastninger. Begrebssættet tjener til mere indgående at aflæse sociale og psykiske tendenser til at reagere individuerende (aktivt) eller individualiserende (passivt) på arbejdsløshedssituationens vanskeligheder og konflikter (jf. Keller 1983, 1987).

Det er blevet understreget, at den indvundne forståelse af det psykosociale arbejdsmiljø i udpræget grad er baseret på empiriske undersø-

gelser, således at forskningsfeltets teoretiske afklaring i hovedsagen er kommet i anden række. Den skitserede fænomenologiske tilgang er et sådant teoretisk bud på, hvad sagen egentlig drejer sig om. Mere alment og principielt kan den etiske betydning af indsigten i det psykosociale arbejdsmiljø nu fremhæves: Det er et begrebsapparat for (dannelsen af) kunnen og kompetence – herunder organisatorisk læring – der både kan relateres i dybden til, hvad vi ideelt set må forstå ved 'godt arbejde', og i bredden til alle former for håndtering og løsning af problemer.

Idealet om 'godt arbejde'

Arbejdet vil altid kombinere subjektive og objektive kvaliteter – dvs. være iblandet menneskelige værdier og udfolde menneskelige ressourcer – hvis det på nogen måde kan opleves og anerkendes som 'godt'. I bogen *Det gode arbejde* gav Helge Hvid allerede i 1990 et bud på, hvordan arbejdsmiljøforskningens resultater kan sammenfattes i nogle vejledende retningslinjer for at fremme kvalitet i arbejdslivet. Han foreslår, at man lægger de empirisk fundne principper for godt arbejde samt sikringen af fornuftige ansættelsesvilkår til grund for den fagpolitiske udvikling i Skandinavien og Danmark i særdeleshed. Bogen er præget af optimisme, idet også arbejdsgiversiden viser interesse for at udvikle arbejdets kvalitet, og den teknologiske udvikling peger frem mod produktionsbetingelser præget af internationalisering, decentralisering, fleksibilitet og individualisering. Selv om disse tendenser udfordrer den faglige organisering og solidaritet, antages Danmark at kunne konkurrere internationalt på øget fleksibilitet og kreativitet, der kombineres med medarbejderindflydelse, demokratisering på arbejdspladserne, højt uddannelsesniveau og bedre arbejdsforhold. Men træerne vokser ikke ind i himlen, og idealet om 'godt arbejde' indebærer sammenhæng mellem håndens og åndens arbejde, realisering af egne behov og indflydelse på den samfundsmæssige betydning af arbejdsproduktets værdi, som alt sammen står i modsætning til lønarbejdets grundvilkår (Hvid 1990, s. 35-36).

André Gorz og Richard Sennett indtager modsatte positioner i denne væsentlige problematik om muligheden af at realisere eller i det mindste fremme idealet om 'godt arbejde' inden for rammerne af lønarbejdet i det senkapitalistiske samfund. I *Reclaiming Work: Beyond the Wage-Based Society* tager Gorz (1999) afstand fra at betragte arbejde som et almenmenneskeligt 'gode', da lønarbejdet har fortrængt muligheden af

det kunstnerisk skabende arbejde, der forener frembringelsen af et værk med en form for ekspressiv selv-realisering. Det mest eftertragtede og kreative arbejde indgår nu tvangsmæssigt i beskæftigelsesmarkedets positionering af de relativt få jobs, som er samfundsøkonomisk nødvendige i det teknologisk avancerede kapitalistiske samfund, hvor flere og flere marginaliseres eller udstødes i den anden ende af spektret. Så længe vi alle fortsat tænker på og taler om at 'have arbejde' og 'være på arbejde', kan ingen komme til at realisere den udfoldelse og frigørelse eller den omsorg for sig selv og hinanden, som filosofien og antropologien har forbundet med arbejdsbegrebet. Det forudsætter en form for borgerløn, der frigør arbejdets kreativitet fuldstændigt fra lønarbejdets økonomiske bindinger. I det senkapitalistiske samfund kan klassiske idealer om godt arbejde kun overleve som utopiske forestillinger, men *skal* også gøre det for at sætte os i stand til "at vurdere hvad vi gør i lyset af, hvad vi kunne eller burde gøre" (s.st., s. 113).

Derimod forsvarer Sennett (2009) i *Håndværkeren* kulturhistoriske opfattelser af arbejdets iboende sammenhæng af hånd og ånd, nødvendigheden af refleksion og kreativitet i arbejdsprocessen og en vis uadskillelighed mellem arbejdets 'hvordan' og 'hvorfor'. Med et begreb om 'håndværksmæssighed' indikerer han "en varig, grundlæggende menneskelig impuls – ønsket om at gøre arbejdet godt for dets egen skyld" (s.st., s. 18), som tydeligt kom til udtryk blandt andet i middelalderens faglige sammenslutninger i laug, og som genfindes i aktuelle former for specialistarbejde (programmøren, lægen, kunstneren), men også kan findes i forældreskab og aktiviteter i civilsamfundet. Faktisk er denne impuls så stærk, mener Sennett, at den nemt kan løbe af med os, så vi glemmer eller negligerer hensyn til engagementets eller arbejdsproduktets sociale og etiske implikationer. Ikke desto mindre er det vigtigt at fremme håndværksmæssigheden i arbejdet, som er truet på begge de afgørende fronter, hvor håndværkets impuls omsættes i godt arbejde: For det første at vi dygtiggør os i et bestemt 'håndværk' gennem længere tid (ikke fleksibelt skal stå til rådighed og ustandseligt være parat til at skifte projekt[122]), og for det andet en god praksis, hvori vi kan fordybe os i arbejdet, afdække og løse dets problemer og have de fornødne pau-

122 Sennetts vedholdende kritik af den tiltagende 'omstillingsparathed' i arbejdslivet rammer centralt i forhold til organisatorisk læring. Kendte figurer som Peter Senge og Otto Scharmer plæderer f.eks. for en intens kollektiv åbenhed for 'fremtiden', hvor man er optaget af at give slip på det kendte og overgive sig til radikalt nye forpligtelser, og hvor organisationsudviklingen også får et spirituelt tilsnit (jf. Senge m.fl. 2005).

ser til refleksion i udførelsen af arbejdet. Når Sennett understreger nødvendigheden af institutionelle og organisatoriske rammer, der understøtter udfoldelsen af denne håndværksmæssighed, minder det om den pointe, Wenger og hans kolleger kredser om angående organiseringen af vidensarbejdet i vore dages organisationer: Det foregår i netværksbaserede praksisfællesskaber, som ikke kan styres og kontrolleres af ledere, men må overlades til de kompetente medarbejderes engagement og dømmekraft (Wenger m.fl. 2002).

Inden for de seneste årtier er der opstået en betydelig international interesse for 'godt arbejde' og etik i arbejdslivet (Gardner m.fl. 2001, Hartman 1996, Martin 2000), hvor man ligesom hos Dennett har kædet klassiske opfattelser af arbejdets værdier i et bredt samfundsperspektiv sammen med en pointering af individuel frihed og mulighed for selvrealisering. Gardner, Csikszentmihalyi og Damon (2001) underbygger deres tilgang med empiriske undersøgelser af udviklingen inden for professionsområderne genetik og journalistik. På begge områder finder de klare tendenser til, at den professionelle tilgang til arbejdet kommer under pres af tilpasninger til markedsvilkår. Genetikere udsættes for øget konkurrence i arbejdslivet og bliver mere optaget af personlig berigelse – på bekostning af deres opmærksomhed på etiske hensyn til befolkningssundhed og miljø. Tilsvarende bliver journalisternes faglighed og etik trængt af markedsmekanismer, så 'infotainment' og slagkraftighed får større betydning end den kritiske og dybdeborende journalistisk, der har været garanten for at pressen kunne fungere som 'en fjerde magt' ved siden af og over for den lovgivende, udøvende og dømmende statsmagt.

Den opmærksomhed på professionernes funktion inden for samfundshelheden, som kommer til udtryk i den psykologiske tilgang hos Gardner m.fl., findes også i politologisk undersøgelse og diskussion af professioner, hvor man f.eks. tematiserer professionernes forhold til demokratiet og civilsamfundet (Dzur 2008). Men problematikken har længe været fraværende i den omfattende sociologiske professionsforskning, hvor 'funktionalisme' associeres med systemisk metafysik af biologisk eller teleologisk tilsnit. For den fremtrædende sociolog, Anthony Giddens er afstandtagen fra funktionalismen dog ingen forhindring for samfundskritik. Han konstaterer, at ekspertise og professionalisme spiller en afgørende rolle i det senmoderne samfund samtidig med at tilliden til eksperter er blevet mere skrøbelig. Det professionelle arbejde er nemlig blevet mere reguleret og fastlagt i systemiske ram-

mer, mens tilliden (som det altid har været tilfældet) i bund og grund består eller bryder sammen i det nære samspil mellem enkeltpersoner (Giddens 1990, 1991). Mere radikalt er den professionssociologiske veteran Eliot Freidson (2001) slået ind på en form for 'funktionalistisk' (eller måske rettere: polititisk-økonomisk) tænkning som reaktion på den tiltagende tendens til, at professioner gøres til genstand for statslig regulering og ad denne vej også underlægges markedsmekanismer. For at kunne begribe og analysere den empiriske kompleksitet, hvori professionerne nu fungerer og udvikler sig, skelner han professionalismen som en idealtypisk form for social orden fra markedsmekanismen og det statslige bureaukrati, der tilsvarende frembyder hver deres idealtypiske form for social orden. Professionalisme er en særskilt sociale logik, der er båret af ideen om godt arbejde, og denne idé er ligeså gammel og ligeså kulturbærende som markedsreguleringens princip og tanken om en hierarkisk regulering af samfundet. I det reale, empiriske samspil med bureaukratisk orden (lydighed over for loven) og markedsmekanisme (varetagelse af egeninteresse) ligger det lige for at anskue en professions mere eller mindre vellykkede udfoldelse af denne professionalisme ud fra arbejdsmiljøets dimensioner: som situeret faglig vurdering, som institueret praksis og som fagpolitisk organisering og positionering.

Dannelse af dygtighed i at mestre udfordringer

Selv om mestring ikke altid italesættes helt eksplicit i sammenhæng med det psykosociale arbejdsmiljø, må man konstatere, at der i denne forskningssammenhæng – under varierende betegnelser som 'godt arbejde', 'arbejdslivskvalitet', 'trivsel', 'arbejdstilfredshed', 'det udviklende arbejde' og 'flow' – er opnået en indgående forståelse af netop dét, som mestringens problematik drejer sig om: involveringen i og håndteringen af en krævende situation (jf. Graversen & Larsen 2004). Warr (1987) var en af de første til at påpege den bemærkelsesværdige overensstemmelse mellem de kendte faktorer, der fremmer godt arbejde, og tilsvarende faktorer, der må antages at fremme psykisk sundhed og trivsel i tilværelsen i det hele taget. I Nordamerika er tilsvarende opfattelser af 'mestring', 'velvære' og 'psykisk udvikling' blevet pointeret af flere kendte navne, men oftest uden klar reference til den forudgående tyske og skandinaviske arbejdslivsforskning.

Antonovsky fremhæver således i sin berømte bog, *Unraveling the*

Mystery of Health (Antonovsky 1987)[123] om hvordan mennesker klarer stressende situationer (uden at få sundhedsskader), at en 'følelse af sammenhæng' (sense of coherence) udgør en generel evne til at håndtere stress. Omend man hos Antonovsky kan finde flygtig reference til Gardell og anden arbejdssociologi, er hans forskning bredt sundhedssociologisk og fremhæver derfor andre nuancer af mestringens problematik. Dog er der klare lighedstræk med forståelsen af det psykosociale arbejdsmiljø, når begrebet om følelsen af sammenhæng defineres ved komponenterne forståelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed, og når forståeligheden nærmere relateres til, at det erfarede er forudsigeligt eller til at ordne, håndterbarhed bestemmes ved at have ressourcer til rådighed svarende til de krav man møder, og meningsfuldhed forbindes med følelsesmæssigt engagement og deltagelse i socialt værdsatte sammenhænge[124].

Lazarus tager i *Stress og følelser – en ny syntese* (Lazarus 2006) en diskussion af mestring op, der ligesom Antonovskys tilgang tilsigter at opnå en forståelse af mestring som en kompleks respons på en eksistentielt indgribende situation. Han betegner stress og mestring som indbyrdes relaterede begreber, der begge i bund og grund må betragtes som følelser (jf. s. 55). Lazarus, der gennem et halvt århundrede har beskæftiget sig med stressforskning, pointerer at stressende situationer – dvs. både stress og mestring – er personligt bearbejdede opfattelser af og indstillinger til miljøets vilkår, og at forskningen har haft svært ved at indfange dette personlige og problemfortolkende aspekt. Derfor anbefaler han nu at anvende kvalitative – og specielt narrativt orienterede – forskningsmetoder for at opnå bedre indsigt i den eksistentielle meningsstrukturering af stress og mestring [125].

En tredje nordamerikansk tilgang til at begribe mestring kaldes 'selvbestemmelsesteori' (jf. Deci & Ryan 2000, Ryan & Deci 2000). Den hører til inden for motivations- og udviklingspsykologien, hvor den repræsenterer et evolutionsteoretisk og eksperimentalpsykologisk paradigme. Selv om man inden for denne position lægger vægt på en forenklet indre-ydre distinktion og betragter motivation og 'psykologiske behov' som i bund og grund indre faktorer, tillægges de ydre omgivel-

123 Dansk oversættelse: *Helbredets mysterium*. Gyldendal 2003.

124 S.st., kapitel 2 og 5.

125 Lazarus fastholder dog selv en rationalistisk (kognitionsteoretisk og jeg-psykologisk) begrebsramme, hvor vurdering betragtes som en grundlæggende psykisk faktor (også for emotionalitet), og mestring forstås som baseret på beslutninger.

ser stor betydning for den velvære, psykologiske og sociale udvikling samt personlige integritet, som de empiriske undersøgelser drejer sig om. Selvbestemmelsesteorien begrænser sig ikke til at fokusere på problematikker omkring mestring af vanskelige situationer, men handler også om at bestemme optimale psykologiske og sociologiske vilkår for menneskers adfærd og udvikling, ligesom det er tilfældet med Csikszentmihalyis berømte begreb om flow, (jf. Bloch 2001, Csikszentmihalyi 2005). I relation til mestringsbegebet er det mest interessante ved selvbestemmelsesteorien at man på induktivt empirisk grundlag hævder at have identificeret tre forskellige former for indre (medfødte) psykologiske behov. De retter sig mod kompetence, autonomi og 'relaterethed' (*relatedness*). Sidstnævnte behovsområde defineres ved kærlighed, omsorg og social binding (*attachment*) (jf. Deci & Ryan 2000, p. 231).

Det er gennemgående for de omtalte begreber om mestring, at de ikke begrænser sig til at omhandle det mest oplagte niveau af erfaring og adfærd, det konative (eller praktiske), der rummer sådanne sociokulturelle og psykosociale fænomener som motivation, engagement, vilje, beslutning samt handling, kompetence og kunnen. På forskellig måde understreges det, at mestring er en problematik, der inddrager og struktureres i samspil med 'hele mennesket' – forstået som en personlig og social eksistens, hvis holdning, ansvarlighed og integritet netop sættes på prøve. Det indebærer at de to andre erfarings- og adfærdsniveauer i den klassiske opdeling (*logos*, *ethos* og *pathos*) indgår i mestringen og må medtænkes i begribelsen af denne: det emotionelle (perceptuelle-ekspressive) og det kognitive (rationelle-diskursive).

Konklusion

At det psykosociale arbejdsmiljø må begribes i de tre dimensioner af udfordringer og spillerum – kontrol, kompetence og social identitet – er en stor opdagelse inden for psykologiens og sociologiens fælles forskningsfelt. Men der er i udpræget grad tale om induktiv forskning og anvendt videnskab, som kun uklart er konciperet på teoretisk plan. Derfor kalder denne opdagelse på den fænomenologiske fortolkning, som er foreslået i dette kapitel.

Som det er fremgået, står selve spørgsmålet om arbejdstilfredshed, trivsel eller godt arbejde inden for lønarbejdets og senkapitalismens historiske rammer i modsætning til de opfattelser af etikkens kulturelle og sociale felt, som Arendt, Huizinga og Gorz hver for sig

har fremført. Med de to gennemgåede eksempler på arbejdsorganisatorisk udvikling er det imidlertid blevet anskueliggjort, at problematikken om teknisk-økonomisk rationalitet versus etisk fornuft også gør sig gældende i den aktuelle udførelse af arbejdet og i tematiseringen af dets udvikling.

Eksplicitering af og refleksion over det gode arbejde kan meget vel være basis for organisatorisk læring og udvikling her og nu, hvad enten man bestræber sig på at gå i dybden med idealer og visioner om arbejdslivskvalitet og professionelle ambitioner, eller i bredden med initiativer til problemløsning og håndtering af vanskeligheder i en vilkårlig opgavesituation.

Litteratur

Agervold, M. (1998). *Psykosocialt arbejdsmiljø – kortlægning og ændring*. Arbejdsmiljøfondet.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health.* Jossey-Bass Inc.

Arbejdspsykologisk Bulletin (1990). Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Arendt, H. (2005; opr.: 1958). *Menneskets vilkår*. Lindhardt & Ringhof.

Aronsson, G. (1987). *Arbetspsykologi. Stress- och kvalifikationsperspektiv.* Studentlitteratur.

Bloch, C. (2001). *Flow og stress – stemninger og følelseskultur i hverdagslivet*. Samfundslitteratur.

Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Polity Pres.

Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow og engagement i hverdagen*. Dansk Psykologisk Forlag.

Deci, E.L & R.M. Ryan (2000). 'The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior'. *Psychological Inquiry 11*(4): 227-258.

Dzur, A.W. (2008). *Democratic Professionalism: Citizen participation and the reconstruction of professional ethics, identity, and practice*. The Pennsylvania State University Press.

Foucault, M. (1998). *Technologies of the self. A seminar with Michel Foucault*. (L.H. Martin, H. Gutman & P.H. Hutton, Eds.). University of Massachusetts Press.

– (2000). *Ethics – essential works of Foucault 1954-1984, volume 1* (P. Rabinow, Ed.). Penguin Books.

Freidson, E. (2001). *Professionalism, the Third Logic: On the Practice of Knowledge*. University of Chicago Press.
Gardell, B. (1976). *Arbetsinnehåll och livskvalitet*. Bokförlaget Prisma.
Gardner, H., M. Csikszentmihalyi & W. Damon (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. Basic Books.
Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press.
– (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.
Gorz, A. (1999). *Reclaiming Work: Beyond the Wage-Based Society*. Polity Press.
Graversen, G. & H.H. Larsen (2004). *Arbejdslivets psykologi*. Hans Reitzels Forlag.
Habermas, J. (1968). *Technik und Wissenschaft als 'Ideologie'*. Suhrkamp Verlag.
– (1988). *Theorie des kommunikative Handelns Band 1-2*. Suhrkamp Verlag.
Hartman, E. (1996). *Organizational Ethics and the Good Life*. Oxford University Press.
Heidegger, M. (2007). *Væren og tid*. Forlaget Klim.
Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
Huizinga, J. (1993; opr.: 1938). *Homo ludens – om kulturens oprindelse i leg*. Forlaget Gyldendal.
Hvid, H. (1990). *Det gode arbejde*. Forlaget Fremad.
Karasek, R. (1979). 'Job Demands, Job Decision, and Mental Strain: Implication for Job Redesign'. *Administrative Science Quarterly 24*: 285-307.
Karasek, R. & T. Theorell (1990). *Healthy Work*. Basic Books.
Keller, H.D. (2005). 'A context of learning in the work place'. I: Antonocopoulou, E. et. al (Eds.): *Working, Learning and Living*. Palgrave MacMillan.
Keller, K. (1983). *Hvem råder over arbejdskraften?* Speciale i psykologi, Københavns Universitet.
– (1987). 'Activation among unemployed unionmembers'. I: R. Lund, P.J. Pedersen & J.B. Schmidt-Sørensen (Eds.): *Studies in unemployment*. New Social Science Monographs.
– (1994). 'Conditions for Computer-Supported Cooperative Work'. *Technology Studies 1*(2): 242-269.
Keller, K.D. (2001a). 'Intentionality in perspectival structure'. *Chiasmi International. Trilingual studies concerning Merleau-Ponty's Thoughts 3*: 375-397.

– (2001b). 'Miljøpsykologiens fordomme og den kropslige fornuft'. *Psyke & Logos 22*(2): 537-555.
– (2016). 'Det metodologiske begreb om det eksemplariske'. I: B.B. Hansen & J.H. Ingemann (red.): *At se verden i et sandkorn – om eksemplarisk metode*. Samfundslitteratur.
Kern, H. & M. Schumann (1977; opr.: 1970). *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*. Suhrkamp Verlag.
Lazarus, R.S. (2006). *Stress og følelser – en ny syntese*. Akademisk Forlag.
Lennerlöf, L. (1991). *Människan i arbetslivet*. Almänna Förlaget.
Limborg, H.J. (2003). 'Risiko og forebyggelse i 'det nye arbejdsliv' set i et arbejdsmiljøperspektiv'. *Tidsskrift for arbejdsliv 5*(3): 9-22.
Lorentzen, B. (1988). 'Psykisk arbejdsmiljø – i et arbejderbeskyttelsesperspektiv og i et arbejdslivsperspektiv'. *Nordisk Psykologi 40*(3): 171-193.
Madsen, B. & S. Willert (1992). 'Supervision til lærere?'. *Kvan 12* (33): 56-66.
Martin, M.W. (2000). *Meaningful Work: Rethinking Professional Ethics*. Oxford University Press.
Marx, K. (1970; opr.: 1867-1894). *Kapitalen – Kritik af den politiske økonomi. Bind I-III*. Forlaget Rhodos.
Merleau-Ponty, M. (2012; opr.: 1945). *Phenomenology of Perception*. Routledge.
Projektgruppe Automation und Qualifikation (1978). *Theorien über Automationsarbeit*. Argument-Verlag.
Relster, E. (1985). *Psykisk arbejdsmiljø*. Gads forlag.
Ryan, R.M. & E.L. Deci (2000). 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being'. *American Psychologist 55*(1): 68-78.
Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner – how professionals think in action*. Basic Books.
Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski & B.S. Flowers (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society.* Nicholas Brealey Publishing.
Sennett, R. (1999). *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Forlaget Hovedland.
– (2009). *Håndværkeren*. Forlaget Hovedland.
Volmerg, U. (1978). *Identität und Arbeitserfahrung*. Suhrkamp.
Wackerhausen, S. (1991). 'Teknologi, kompetence og vidensformer'. *Philosophia 20* (3-4).

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Clarendon Press.
Wenger, E., R. McDermott & W.M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.
Wittgenstein, L. (1971). *Filosofiske undersøgelser*. Munksgaards forlag.

Helle Holt & Helge Hvidt

RYTMER I ET BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV

Tidspres og tidsnød præger det moderne arbejdsliv. I traditionelt industriarbejde var tid og tempo i grove træk bestemt af maskinernes rytmer, og tidspres opstod med forøgelse af maskinernes hastighed, ved indskrænkning af pauser, og ved tekniske nedbrud og fejl. I det traditionelle industriarbejde er tidspres ikke noget den enkelte har styr over. I dag har mange et mere fleksibelt arbejde med en stor grad af selvledelse. Men det synes ikke at have gjort tidspres og tidsnød til et mindre problem. Tidspres og tidsnød er en alvorlig belastning i det moderne arbejde, og tidspres og tidsnød er en alvorlig begrænsning i muligheder for individuel og organisatorisk læring og udvikling. I et arbejdsliv præget af tidspres er der ikke plads til at reflektere, afprøve nye veje og skabe stabile forandringer – hverken for den enkelte eller i arbejdsfællesskabet.

I dette kapitel vil vi fremhæve, at en af forudsætningerne for organisatorisk læring er, at arbejdet foregår i bæredygtige rytmer. Læring i arbejdslivet må begribes som udviklinger i arbejdsfællesskabet, og det har meget at gøre med den tidslige organisering og reorganisering i arbejdet. At det forholder sig sådan, er vi ikke de før-

ste, der gør opmærksom på. Wenger (2002) peger i sin bog om hvad der karakteriserer lærende praksisfællesskaber på at rytmiske relationer mellem de der indgår i et praksisfællesskab er en forudsætning for organisatorisk læring. I det følgende udfolder vi rytmebegrebet teoretisk, og på baggrund af gennemførte casestudier fremhæver vi, hvad der karakteriserer 'bæredygtige rytmer', som reducerer arbejdsbelastningen og skaber mulighed for læring. Kapitlet refererer til forskningsprojektet 'Tidsmiljø i det grænseløse arbejde'[126], som byggede på 6 casestudier:

- To folkeskoler. Casestudierne blev gennemført inden skolereformen i 2014. Der var tale om to skoler med høje pædagogiske ambitioner.
- To fødevarevirksomheder, en småkagefabrik og en slikfabrik. Arbejdsprocesserne i de to fabrikker var meget ens: ældtning af dejen, formning af dejen, bagning eller tørring, pakning. Fabrikkerne var prægede af ensidigt gentagende arbejde.
- To konferencecentre. Der var tale om konferencecentre med restaurant, kursuslokaler og overnatningsmuligheder. Der blev både afholdt kurser, konferencer, og private fester.

Vi vil i sidste halvdel af dette kapitel inddrage analyserne af vore cases.

Tidsmiljøet i det moderne grænseløse arbejde

I bogen 'Et arbejdsliv i acceleration' (Holt et al. 2013) gør vi opmærksom på, at udviklingen i arbejdslivet mod grænseløshed, hvor arbejdet kan udføres hvor som helst når som helst, hvor opgaver og samarbejdsrelationer er midlertidige, og hvor den enkelte medarbejder er selvledende, ofte er forbundet med et belastende tidsmiljø. Det grænseløse arbejde kan skabe en følelse af tidsnød, forjagethed og stress, og vi påviser, hvordan uforudsigelighed, acceleration, fragmentering og desynkronisering kommer til at præge arbejdets rytmer.

126 Forskningsprojektet er grundigt præsenteret i bogen 'Et arbejdsliv i acceleration – tiden og det grænseløse arbejde' (Holt, Hvid, Kamp, Lund 2013), og nærværende kapitel baserer sig i høj grad på bogens sidste kapitel.

Det paradoksale er imidlertid, at mange mennesker opsøger arbejdsforhold, præget af grænseløshed, og mange mennesker opfatter den frisættelse, der sker under de grænseløse betingelser, som noget positivt, på trods af de belastninger, der er forbundet med denne type arbejde.

Dette paradoks skal ses i relation til, at det mest kendte alternativ til et tidsmiljø under grænseløse betingelser, er et arbejdsliv præget af styret og kontrolleret repetition. Hvis alternativet til grænseløshed er arbejdstider, der aldrig kan fraviges, en organisation styret af bureaukratiske regler, og maskinsystemer, der styrer den enkeltes arbejdsaktiviteter, så er et grænseløst tidsmiljø måske at foretrække.

Vi vil derfor pege på et alternativ til tidsmiljøet under grænseløse betingelser, som ikke går ud på at vende tilbage til det styrede, kontrollerede og repetitive tidsmiljø. Dette alternativ kalder vi et arbejdsliv i bæredygtige rytmer. De bæredygtige rytmer opstår, når mennesker enkeltvis og i fællesskab tager kontrol over tidsstrukturerne således, at der både er den nødvendige grad af forudsigelighed og gentagelse til, at fællesskabet kan opretholdes, og at der samtidig er en mulighed for individuel tilpasning.

En nøglefaktor i udviklingen af bæredygtige rytmer er altså kontrol og indflydelse i tidsmiljøet. I det følgende vil vi udfolde, hvad indholdet i bæredygtige rytmer kan være, og vi vil også vise, at sådanne rytmer ikke nødvendigvis er en fjern utopi. Tværtimod. På de fleste arbejdspladser er der en mangfoldighed af aktiviteter i gang, som går i retning af bæredygtige rytmer.

Rytmeanalysen

Tid og rytmer er snævert forbundet. Tiden baserer sig på gentagende hændelser, som kan sættes i rækkefølge i en tidsstruktur, og dermed bliver til en rytme. Solens rytmiske bevægelser, der skaber dag og nat og de skiftende årstider, er en af livets grundrytmer. Bornholmerurets rytmiske tikken måler tiden. I det moderne ur er der et lille stykke kvarts, der vibrerer i en meget hurtig rytme, og dermed måler tiden. Uden gentagende hændelser vil der ikke være nogen tid, i hvert fald ikke en tid mennesker eller andre levende skabninger kan erkende. Tiden eksisterer altså i kraft af rytmer, hvor ting gentager sig i en rytmisk struktur.

Hvis der absolut intet sker, går tiden i stå. Hvis et menneske luk-

kes ind i en mørk celle, så taber vedkommende tidsfornemmelsen. Hvis arbejdet er uendelig kedeligt, fordi der aldrig sker noget, bliver arbejdsdagen uendelig lang.

Det omvendte gør sig også gældende: hvis alt det, der sker, er nyt og anderledes, går tiden også i stå. Hvis man befinder sig i en skabende proces, hvor alt er nyt, så mister man fornemmelse af tid og sted; man er i flow (Csikszentmihalyi 1997).

I det traditionelle samfund var tiden i alt væsentlig bundet til naturens rytmer. Tiden var derfor noget givet og noget uomgængeligt. Man var bundet til døgnets rytme, tidevandets rytme, årstidernes rytme, livets mange forskelligartede rytmer. I det moderne samfund er vi i stigende grad blevet løsrevet fra naturen, og derfor er vi også løsrevet fra den strukturering af tiden, som naturen giver: Hvis det bliver mørkt, kan vi jo bare tænde lyset. Hvis det bliver koldt, kan vi jo bare åbne for varmen. Hvad vi spiser er ikke afhængig af årstidernes rytmer – vi kan få jordbær året rundt. Hvor der tidligere var en rytmisk struktur for, hvornår hvad skulle laves, kan vi nu i høj grad arbejde med hvad som helst når som helst. Derfor er den tidsstrukturering eller det tidsmiljø vi lever i menneskeskabt – bevidst eller ubevidst, og vi er selv i stand til at lave det om. Derfor er det vigtigt at blive i stand til at analysere arbejdets og hverdagslivets rytmer, for dermed at blive i stand til at forbedre dagligdagens rytmer – og skabe bæredygtige rytmer.

Den franske filosof Henri Lefebvre (1901-1991) er kendt for sin rytmeanalyse. Efter Lefebvres opfattelse er rytmeanalysen en nøgle til at forstå hverdagslivet, fordi det i høj grad er gennem hverdagslivets rytmer, der skabes struktur i hverdagen. Rytmerne forbinder og adskiller mennesker i tid og sted.

Rytmer forbinder og adskiller mennesker

De fleste af os har et hjem. Vi har måske også en arbejdsplads, nogle butikker vi sædvanligvis kommer i, måske et fitness-center, måske en sportsklub. Dette er eksempler på betydningsfulde steder i hverdagen, som er forbundet med transportsystemer. Vi indtager disse steder i en rytmisk struktur: Vi forlader måske hjemmet om morgenen, træder ind på arbejdspladsen lidt senere, møder op i sportsklubben sidst på eftermiddagen, og kommer så hjem, når det bliver aften. Men for mange bliver arbejdstiden mere uregelmæssig. Dermed bliver det også mere uregelmæssigt, hvornår man er hjemme. Det bliver familiefællesskabet påvirket af. De uregelmæssige arbejdstider påvirker også

En nutidig illustration af Henri Lefebvre's rytmeanalyse (udarbejdet af kapitlets forfattere)

Rytmer er, ifølge Lefebvre (2004/1992), skabt i en dialektisk relation mellem to modstående fænomener: repetition OG diskontinuitet. Rytmer er kontinuitet OG diskontinuitet. Hvis vi levede i en verden, hvor der kun var diskontinuitet, hvor intet gentog sig selv, og alt var unikt, så ville alle sociale og naturlige systemer kollapse. Hvis vi omvendt levede i en verden, hvor alt hvad der skete, var en præcis gentagelse af noget, der var sket tidligere, så ville livsånden dø hen. Livet ville blive uendelig kedeligt.

Lefebvre studerede hverdagslivet i det 20. århundrede, og for ham at se var repetitionen et alt for dominerende træk i det moderne hverdagsliv: nytteorientering, udvikling af store organisationer, teknologi og bureaukrati, skaber til sammen mere og mere repetition i dagligdagen. Repetition, hvor vi gør næsten det samme igen og igen, er udmattende og kedeligt. Hvis hverdagslivet er domineret af repetition er det per definition renset for kreative muligheder. Men, på den anden side, kan det være ganske effektivt at gøre alle aktiviteter repetitive. Repetition kan være effektivt til opnåelse af et på forhånd givet mål. Slavernes repetitive bevægelser på nederste dæk i de romerske krigsskibe skabte kraften i romernes overlegne flåde. De repetitive og kontrollerede aktiviteter i den moderne industri skabte en meget høj effektivitet og rigdomspro-

duktion – samtidig med, at disse aktiviteter skabte fremmedgørelse og ødelagde menneskelige ressourcer.

Denne dyrkelse af rytmernes ene aspekt, nemlig repetitionen, er, ifølge Lefebvre, et meget kritisk aspekt ved det moderne samfund. På den anden side, i de sidste par årtier er det blevet lige så klart, at en ensidig dyrkelse af det andet aspekt i de levende rytmer, nemlig diskontinuitet, kan være lige så fatal. Den vidtstrakte fleksibilitet i det moderne liv er med stor grad af uforudsigelighed, stor forandringstakt og en lille grad af repetition en trussel mod den personlige integritet, mod de sociale relationer og mod de værdier, der skaber grundlaget for vores eksistens. Erfaring og faglighed bliver undermineret. Alle sociale relationer bliver midlertidige, ligesom de værdier, vi orienterer os efter, bliver flygtige.

Lefebvres begreb om repetition har klare paralleller til forståelsen af taylorisering og standardiseringer i arbejdslivet; ligesom begrebet diskontinuitet samler de elementer vi har diskuteret som uforudsigelighed, fragmentering og desynkronisering i forbindelse med det grænseløse arbejde.

Lefebvre ser dette som to poler i hverdagslivets rytmer: 'repetition' på den ene side og 'diskontinuitet' på den anden side (Lefebvre 2004). I begge poler har mennesker mistet herredømmet over deres eget liv. Hvis livet er styret af repetition er mennesker styret af maskiner, systemer, procedurer og regler. Hvis livet leves i den modsatte pol, i 'diskontinuitet', så er livet styret af uforudsete hændelser, pludseligt opståede problemer og kaos.

I det moderne arbejdsliv gør begge poler sig gældende på en gang: Arbejdet er både repetition og diskontinuitet. Den store udfordring ligger i at skabe bæredygtige rytmer i arbejde og hverdagsliv, der forener repetition og diskontinuitet på en sådan måde, at mennesker individuelt og i fællesskab får kontrol over deres tid.

Det er i den sammenhæng ikke tilstrækkeligt, at arbejdet indeholder noget repetition og noget uforudsigeligt. Vi ser i det moderne arbejdsliv eksempler på arbejde, hvor der er noget repetition og noget diskontinuitet, men hvor det er de negative elementer fra de to poler, der er forenet. Det vil vi senere illustrere med nogle af vore cases.

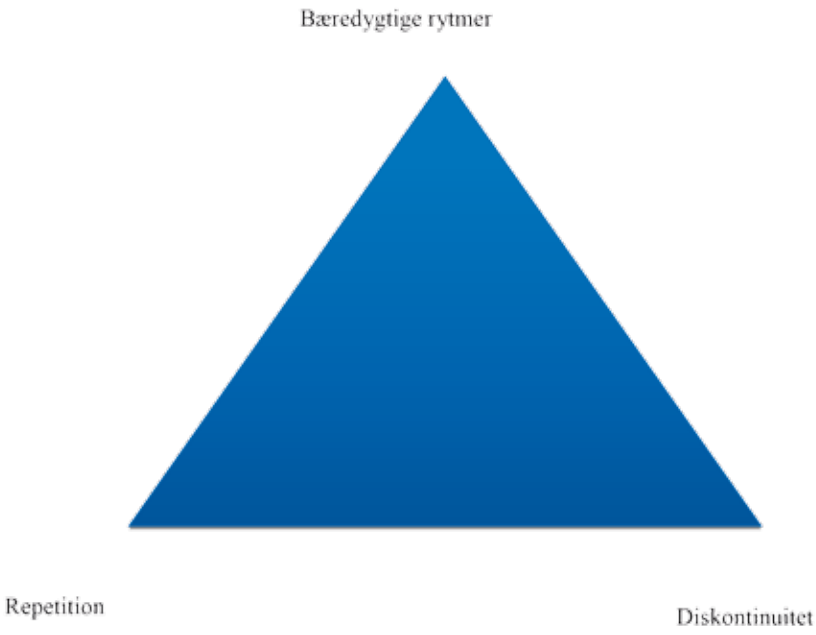
De bæredygtige rytmer skabes ikke blot ved at sammensætte et arbejdsliv med noget, der gentager sig og noget, der er uforudsigeligt. De bæredygtige rytmer indebærer, at medarbejderne individuelt og i fællesskab har indflydelse både på det gentagende og det uforudsigelige.

Tidsmiljøets trekant

Inspireret af Lefebvre kan arbejdets rytmer beskrives med en trekant udspændt mellem tre ekstreme positioner.

- *Repetition:* I denne pol er arbejdet styret af repetition, kendt fra taylorismen og bureaukrati – trættende og udmarvende gentagelser. Medarbejderne har lille mulighed for at påvirke arbejdets rytmer.
- *Diskontinuitet:* Denne pol er karakteriseret ved uforudsigelighed. Også her har medarbejderne kun en lille mulighed for at påvirke arbejdets rytmer.
- *Bæredygtige rytmer:* Den tredje pol er karakteriseret ved forudsigelige mønstre og individuelle muligheder for differentiering.

Den sidste pols rytmer er en syntese af repetition og diskontinuitet. Her har medarbejderne mulighed for at påvirke de rytmer, de indgår i, ikke på trods af repetitionen, men nærmere på grund af repetitionen.



Det meste arbejde ligger et sted mellem disse tre poler.

Repetition

Arbejde, der er domineret af repetition, er det arbejde, der voksede frem med industrialiseringen og med bureaukratiets, taylorismens og fordismens udvikling. Det er en type arbejde, der er blevet forfinet gennem arbejds- og tidsstudier. Kritikken af den type arbejde har været massiv. Braverman (1974) udgav en berømt kritik af taylorismen i begyndelsen af 1970'erne og allerede inden da, var der aktiviteter i gang for at finde alternativer til taylorismen. Ikke mindst i de skandinaviske lande forsøgte man sig med sociotekniske principper for tilrettelæggelsen af arbejdet (Thorsrud & Emery 1969). Man gennemførte forsøg med at ændre industriarbejdet, så det blev frigjort fra samlebåndet og den medfølgende skarpe arbejdsdeling. Arbejderne fik et større ansvar, og arbejdet blev organiseret i selvstyrende grupper.

På arbejdsmiljøområdet har 'det ensidigt gentagende arbejde' været udsat for en stærk kritik, fordi der er videnskabeligt belæg for, at den type arbejde er nedbrydende både for den fysiske og mentale sundhed (Sjøgaard 1995). I 1990'erne blev der gjort en stor indsats her i Danmark for at reducere det ensidigt gentagende arbejde.

Også de, der beskæftiger sig med læring, har været dybt kritiske over for det stærkt repetitive arbejde (Senger 1999; Andersen et al. 2004). Den styrede repetition sætter værdifulde produktive ressourcer hos medarbejderne ud af funktion. Menneskers evne til at lære nyt hver eneste dag udnyttes ikke. Dermed går man glip af en kilde til konstante forbedring af kvalitet og produktivitet. Den påtvungne repetition ødelægger disse muligheder og er derfor dårlig udnyttelse af de menneskelige ressourcer. Derfor har også de, der er optaget af human ressource, været kritiske over for den styrede repetition (Keep 2005).

Det paradoksale er dog, at selv om næsten alle, der beskæftiger sig med de menneskelige aspekter af organisation og ledelse, er kritiske over for de stærkt styrede repetitive elementer i arbejdet, så synes repetition at være lige så udbredt i arbejdslivet i dag, som det var for 15 år siden. Dette fremgår af de regelmæssige undersøgelser, der laves af arbejdsmiljøets tilstand i Danmark (Pejtersen & Kristensen 2009).

Det ensidigt gentagende arbejde er mindre dominerende i industrien, end det tidligere var. (Dette skyldes bl.a., at meget af det industriarbejde, der var mest repetitivt, er flyttet ud til lavtlønslande). Men til gengæld er der opstået nyt repetitivt arbejde i servicesektoren. Rengøringsarbejde styres mere detaljeret end det tidligere blev. Hjemmeplejen styres af IT-baserede arbejdsskemaer, der i detaljer fastlægger, hvad der

skal laves. Fastfood kæder har etableret sig med et arbejde, der er styret i detaljer. På det administrative område er der udviklet work-flowsystemer, der gør sagsbehandling til samlebåndsarbejde.

Dette negative billede af repetition skal dog nuanceres lidt: På de arbejdspladser, hvor arbejdet er meget repetitivt, foregår der også afvigelser, afbrydelser og forstyrrelser. I nogle tilfælde er disse uregelmæssigheder et resultat af medarbejdernes modstand mod den styrede repetition. I andre tilfælde er de resultat af, at medarbejderne kan se, at der kan opnås bedre produktionsresultater ved at afvige fra standarden. Men oftest sker afvigelserne, fordi der sker noget uforudset. Det var helt tydeligt på de to fødevarevirksomheder, hvor en glidende afvikling af produktionen afhang af, at medarbejderne hele tiden var opmærksomme på, om maskineriet kørte korrekt, og om dejen var, som den skulle være. Produktionen var afhængig af, at medarbejderne greb ind, når produktionssystemet ikke fungerede, som det skulle. Det var ikke tilstrækkeligt, at de bare passede det, de nu var sat til at lave.

I nogle tilfælde kan elementer af repetition være en aflastning. For medarbejdere, der har et job, hvor man skal tage stilling til 120 ting på en gang, kan det være aflastende, at noget ligger fast. Det var åbenlyst, at lærerne i vores to skole-cases kunne have gavn af mere repetition, så de ikke hele tiden skulle tage stilling til hvem, der skal arbejdes med, hvor de skal være, hvordan arbejdet tilrettelægges og hvordan, der følges op. Nogle standarder, faste procedurer, flere kutymer og regler ville aflaste lærernes arbejde.

Diskontinuitet

Udvikling mod grænseløshed indebærer, at den veletablerede rytme, der tidligere var mellem arbejde og fritid, opløses. Arbejdsdagen kan være kort eller lang, placeringen af arbejdet kan variere fra dag til dag. Weekenden tages i stigende grad i brug til arbejdsmæssige aktiviteter, og mange tager arbejde med hjem for så til gengæld at ordne private forhold på arbejdet.

Også når man er på arbejde (på arbejdspladsen eller derhjemme), sker der en vis opløsning af tidligere rytmer. Hvor det tidligere var fastlagt, hvad den enkelte skulle lave, hvem man skulle arbejde sammen med og hvordan, så bliver disse grænser i arbejdsorganisationen svækket på mange arbejdspladser. Man arbejder i netværk, i teams og i projektgrupper. Den enkelte person, eller det team vedkommende indgår

i, får ansvaret for en del af produktionen og må så finde ud af, hvordan opgaverne løses bedst. Det kan føre til en arbejdsdag, hvor ingen ved, hvad dagen bringer, før den er overstået. Hver dag er forskellig fra alle andre dage. Medarbejderen råder tilsyneladende selv over deres tid, for der er ikke nogen, der kommer og blander sig i, hvordan medarbejderen bruger tiden. Men denne indflydelse er kun tilsyneladende, for medarbejderen har ikke indflydelse på, hvad der sker af uforudsigelige hændelser i løbet af dagen (Brannen 2005). Da ingen dag er som dagen før, skal arbejdsgange hele tiden genopfindes, hvilket kan medføre en tilstand af konstant fortravlethed. Det er belastende for medarbejderne, og der ligger heri et stort ressourcespil. Både de to skoler og de to konferencecentre, der indgår i vores undersøgelse, er præget af diskontinuitet. Konferencecentrene har dog været gode til at håndtere det uforudsigelige. De to fødevarevirksomheder er stadig i høj grad præget af repetition, men også her talte medarbejderne om, at i modsætning til tidligere, så vidste man aldrig, hvad dagen ville bringe før den var ovre. Både hvad man skulle lave, og hvor man skulle arbejde, var meget mere flydende end det havde været.

Dette negative billede af det diskontinuerte arbejde skal også nuanceres lidt: Mennesker værdsætter for det første at kunne tilrettelægge sin egen tid. At have mulighed for at tage arbejde med hjem anses som et positivt aspekt ved arbejdet. At kunne tilrettelægge sin arbejdsdag selv, opfattes også som et positivt aspekt ved arbejdet (Albertsen et al. 2007). Man må så leve med, at dagligdagen bliver lidt mere uforudsigelig.

For det andet søger de fleste medarbejdere at skabe en vis grad af rytme i det diskontinuerte arbejde – for sig selv eller sammen med de nærmeste kolleger. Også i det mest diskontinuerte arbejde etableres der en vis regelmæssighed i, hvornår den enkelte møder. Der etablerer sig en vis regelmæssighed i den rækkefølge, hvori man udfører sine opgaver. Der opstår måske også traditioner for, hvornår man holder en pause, og man bliver måske enige om at højtidligholde fødselsdage og andre begivenheder. Så selv om arbejdet er diskontinuert i sin organisering, er medarbejderne nogle gange i stand til at skabe en vis grad af kontinuitet gennem selvskabte rytmer i det sociale liv på arbejdspladsen.

Bæredygtige rytmer

Som vi allerede har været inde på, modarbejder mennesker de negative sider ved såvel repetition som ved diskontinuitet. Dermed tager medarbejderne kontrol over dele af deres tidsmiljø, og arbejdet bevæger sig opad i trekanten – i retning af de bæredygtige rytmer.

Bæredygtige rytmer er ikke blot en kombination af repetition og diskontinuitet. De bæredygtige rytmer kombinerer repetition og diskontinuitet på en sådan måde, at der opstår en ny kvalitet. Bæredygtige rytmer er en syntese mellem repetition og diskontinuitet. Kombinationen skaber en tilstand på et højere niveau, hvor gentagelsen muliggør, at medarbejderne enkeltvis og sammen kan skabe forandring og diskontinuitet. Det forudsigelige og det gentagende frigiver ressourcer, som skaber mulighed for forandring og håndtering af diskontinuitet (Hvid 2006a; Hvid 2006b; Hvid 2010). Man kan sammenligne de bæredygtige rytmer i arbejdet med det, der sker i improvisationsmusik: Alle musikere relaterer sig til den fælles rytme, men inden for denne fælles rytme skaber musikerne deres egen rytme, og de udfordrer den fælles rytme hele tiden ved at afvige lidt. Det er denne udfordring af den fælles rytme, der giver musikken liv (Geissler 2002?).

De bæredygtige rytmers kombination af repetition og improviseret forandring sker gennem individuelt initierede småjusteringer. Disse individuelle input bidrager til små ændringer af det daglige samarbejde og samvær, og dagligdagens mange små forandringer kan på et tidspunkt føre over i store og radikale forandringer. Når vi taler om bæredygtige rytmer, taler vi om rytmer, der stadig genskabes og er åbne for tilpasning, forandring og diversitet.

De bæredygtige rytmer er ikke adskilte, som de er i den strengt styrede repetition. Rytmerne spiller sammen og påvirker hinanden. Kompetencer udvikles ikke alene i det enkelte arbejde, men i et rytmisk forhold til andre kompetencer. Arbejdsdelingen forfines og udvikles uden, at arbejdet bliver underlagt begrænsende standardiseringer og formalia. Læring sker i det rytmiske samspil mellem medarbejderne samt mellem medarbejdere og kunder/brugere.

Bæredygtige rytmer i praksis – syv nøglefaktorer

Bæredygtige rytmer er indarbejdet i den konkrete praksis og formet af den konkrete praksis. Bæredygtige rytmer kan derfor ikke implemente-

res som et færdigt koncept – som 'time management' eller 'tidsstudier' af arbejdsgange. Udviklingen af et tidsmiljø baseret på bæredygtige rytmer kan kun ske lokalt. Dermed taler vi ikke om, at der skal ske noget helt nyt og anderledes på arbejdspladserne, end det der hidtil er foregået. Tværtimod. Vi vil hævde, at der på alle arbejdspladser er erfaringer med at bevæge arbejdet opad i trekanten, i retning af de bæredygtige rytmer. Vi vil anbefale, at man fremdrager, synliggør og videreudvikler disse erfaringer.

I det følgende vil vi fremdrage sådanne erfaringer fra vore cases for dermed at synliggøre, hvad bæredygtige rytmer kan være i praksis. Hermed skaber vi samtidig en række opmærksomhedspunkter for det praktiske arbejde med at skabe bæredygtige rytmer.

Vi peger således på syv nøglefaktorer, der skal være opmærksomhed omkring, for at kunne etablere bæredygtige rytmer. Endvidere illustrerer vi, hvordan man i vore cases, som ikke på nogen måde er særligt avancerede på dette område, har forholdt sig til disse punkter.

1. Medskaber af rytmer

At være medskaber af de rytmer, man indgår i, er et vigtigt element i bæredygtige rytmer. De bæredygtige rytmer er faste rytmer, som den enkelte kan improvisere over og dermed give sit eget præg.

I *fødevarevirksomhederne* er arbejdet i høj grad styret af maskinsystemernes repetition, men systemerne kræver en konstant årvågenhed fra medarbejderne. Medarbejderne har lært sig at er der en usædvanlig lyd, er kagerne lidt for brune, og er slikken lidt for klistret, så er der risiko for sammenbrud i produktionssystemet, og det er nødvendigt at gribe ind hvis sammenbrudet skal undgås. Denne årvågenhed fra medarbejdernes side gør det muligt for medarbejderne at gribe ind i maskinsystemets rytme, når noget er ved at gå galt. Hvis ikke medarbejderne udviste denne årvågenhed, vil der være mange flere produktionsstop. Derfor er der stolthed over en dag, hvor alt går som det skal. Når det så går galt, maskineriet driller, og kager og slik daler ned på gulvet som sne, der falder fra himlen, så er det på den ene side en fiasko, men det er også sandhedens øjeblik: hvor gode er medarbejderne i deres indbyrdes samarbejde til at rette op, bruge hinandens viden og kompetencer, hjælpe hinanden, og i en sammenhængende rytmisk aktivitet bringe maskineriet på fode igen – med eller uden hjælp fra teknikerne.

Medarbejdernes selvstændige timing er et afgørende element i arbejdet trods maskinernes monotone og stærkt styrende repetition.

På *konferencecentrene* er den rytmiske koordinering indenfor hver personalegruppe og mellem kokke, tjenere og reception helt afgørende. En rytmisk koordinering, der forudsætter en årvågen og ansvarlig indsats fra alle. For at undgå for mange overraskelser forsøger personalet hele tiden at arbejde forud. Ved at arbejde forud reduceres kompleksiteten og faren for, at uforudsigelige hændelser får for store konsekvenser for kundens helhedsoplevelse. Inden tjenerne går hjem, dækkes bordene til næste dag, morgenmaden gøres klar, gæstelisten tjekkes osv. Men alligevel sker der gang efter gang noget uforudset: Et kursus er overbooket, og der skal hurtigt ændres i lokalefordelingen. Sovsen skal være varm, når den kommer ind, på trods af, at stegen viste sig at skulle have lidt mere i ovnen, og brudens far valgte at holde sin tale lige i det øjeblik, tjenerne stod klar med maden.

I de to konferencecentre, vi besøgte, var man i særlig grad gode til at få rytmerne til at spille. Alle var opmærksomme på opgaven og på hinanden, så der hurtigt kunne ske ændringer i, hvad man lavede, uden at nogen kommanderede. Glæden ved arbejdet lå i høj grad i det at skabe et flow, hvor alle gjorde deres til at skabe tryghed og ubekymrethed blandt gæsterne på trods af alle de uforudsigelige hændelser, der skete. For at dette kan lykkes, skal den enkelte hele tiden forholde sig til den fælles rytme og være i stand til at afvige fra tidsskemaer og faste rutiner for at få tingene til at gå op – og dermed skabe et improviseret rytmisk flow.

2. Rytmiske relationer mellem arbejde og pauser

Spørgsmålet er her hvordan man kan skabe rytmiske relationer mellem arbejde og regenerering – eller sagt på en anden måde: Hvordan kan man skabe rytmer i arbejdet, som indeholder formelle og uformelle pauser.

På *skolerne* var man meget dårlige til at skabe formelle og uformelle pauser i hverdagen. Arbejdsdagen på skolen er forholdsvis kort, og alle pauser fyldes op med arbejdsmæssige aktiviteter: møder, koordinering, aftaler, planlægning osv. Meget ofte foregår der mange forskellige arbejdsaktiviteter samtidigt.

På en af vore skoler havde lærerne to muligheder for at få de nødvendige pauser: enten kunne de være rygere og dermed få deres rygepauser, eller de kunne tiltvinge sig en pause ved at forlade arbejdspladsen og gå en tur udenfor skolen. På den måde skabte den enkelte lærer rytmer i sit eget arbejdsliv, men det kan næppe siges at være bæredyg-

tige rytmer.

På den anden skole var man bedre til at strukturere tiden og dermed også at lægge nogle mellemrum og overgange ind i hverdagen, hvor der både var plads til at puste ud og til lidt uformel snak med kollegerne.

På den ene *fødevarevirksomhed* havde man meget velregulerede pauser, men de var kraftigt styrede, og pauserne støttede ikke op om fællesskabet: Produktionen skulle køre kontinuerligt, og linjen/båndet skulle derfor hele tiden være bemandet. Derfor var der lavet en pause-turnus, hvor hver enkelt medarbejder måtte gå til pause alene uden de kolleger, hun arbejdede sammen med. De uformelle pauser forsvandt, fordi man havde lavet en jobudvidelse, der betød, at når produktionssystemet gik ned, eller når der skulle laves omstillinger, så var der også i den forbindelse noget, medarbejderne skulle gøre. Produktionens indretning havde dermed ødelagt mulighederne for uformelt samvær.

Det var medarbejderne meget utilfredse med, men de kompenserede for det manglende uformelle samvær ved at møde på arbejdet en halv time før, arbejdet gik i gang. Der drak de en kop kaffe og røg en smøg sammen med kollegerne. I denne ulønnede pause skabte medarbejderne et fællesskab, som måske styrkede dem over for ledelsen, men som også styrkede deres produktive fællesskab til gavn for produktion og effektivitet.

3. Rytmiske relationer mellem arbejde og fritid

Konflikter mellem arbejde og fritid er en stor udfordring i *lærernes arbejde*. Der er en lang tradition for, at forberedelsesarbejdet og kontakten til forældrene foregår hjemmefra. Forberedelsesarbejdet er blevet mere tidskrævende og mere komplekst som følge af, at undervisningen i en vis udstrækning er blevet projektorienteret og tværfaglig. Der skal laves elevplaner, og kontakten med forældrene er blevet mere omfattende.

For de fleste lærere betyder det, at der altid er en masse hængepartier forbundet med arbejdet. Nogle lærere oplever, at de er 'jaget vildt', mens andre har gjort de flydende grænser til en livsstil, og italesætter det som charmen ved arbejdet. Skolen gør ikke meget for at skabe struktur og grænser i lærernes dagligdag, at få lærerne til at sætte grænser for forældrekontakt samt skabe tidsstrukturer i hjemmet, som afgrænser forberedelsestiden.

Konferencecentrene har meget skæve arbejdstider. Mange har arbejdstider, der ligger i tidsrummet kl. 7-22, og vagterne kan for manges

vedkommende være lange. Der er store variationer i vagterne fra uge til uge, og i nogle perioder af året er arbejdstiderne anderledes, end de er i andre perioder. Dette belaster generelt forholdet mellem arbejde og familieliv, men det lykkes tilsyneladende for de fleste medarbejdere at indrette sig således, at arbejdet leverer både energi og tid til familielivet. Det skyldes primært to ting: For det første har medarbejderne forholdsvis stor indflydelse på deres vagtskema, som også rækker et godt stykke ud i tiden, således at der skabes forudsigelighed. For det andet er arbejdet afgrænset; i hvert fald når det gælder de menige medarbejdere. Når arbejdstiden er slut er arbejdet også slut. Man tager ikke arbejdet med hjem.

4. Afgrænsning af den hurtige tid

Med inspiration fra Thomas Hylland Eriksen ([2001] 2007) kan man – lidt forsimplet – diskutere konflikter mellem tidsordener som konflikter mellem hurtig og langsom tid. Hurtig tid er fragmenteret, præget af mange her-og-nu opgaver; men den langsomme tid giver mulighed for at arbejde med længere tidshorisonter i fordybelse.

Det fagligt orienterede arbejde i *skolerne* kræver fordybelse med eleverne. Andet arbejde kræver hurtig stillingtagen og hurtig reaktion. Når matematiklæreren hjælper eleverne til at forstå, hvad en brøk er for noget, så kræver det fordybelse. Når Frederik knalder penalhuset i hovedet på Christian, kollegaen stikker hovedet ind og spørger efter en videokanon, og Tine skal tisse, så kræver det hurtig stillingtagen og reaktion, og den faglige fordybelse har trange kår. Læreren må vente med fordybelsen, til hun kommer hjem. Men ind imellem sker der noget andet. Den faglige fordybelse kommer nærmest ad-hoc og tilfældigt. Pludseligt er der en undervisningstime med fagligt flow. Ganske uventet kan der opstå en diskussion på et teammøde, der udvikler sig til en faglig fordybelse. Hvis man havde bedre mulighed for at afgrænse den hurtige tid – gøre de evindelige afbrydelser illegitime, og aftale tider og steder for fordybelse – så ville den faglige fordybelse formentlig ske noget oftere.

På *konferencecentrene* er den store udfordring at håndtere den hurtige tid: at få alle gæsterne indlogeret inden de bliver utålmodige, samtidig svare telefoner og koordinere klargøring af lokaler og værelser. Og for køkkenpersonalet, at få maden på bordet til alle, helst samtidig. Men på konferencecentrene er der, i modsætning til skolerne, en naturlig vekslen mellem hurtig tid og langsom tid. Den hurtige tid er

koncentreret om morgenens check ind og check ud, samt når maden skal serveres. I perioderne imellem den hurtige tid er der tid til mere langsigtet forberedelse.

Hvor den hurtige tid i skolerne er det forstyrrende element, er den hurtige tid i konferencecentrene derimod helt centralt i forhold til kundeservice: Det er her, i timingen, man skal vise sin kvalitet. I skolerne skal den hurtige tid (planlægning, koordinering, konflikthåndtering) støtte op om den langsomme tid. I konferencecentrene skal den langsomme tid (planlægning og forberedelse) støtte op om den hurtige tid. Begge steder er adskillelsen mellem hurtig og langsom tid vigtig.

5. Tidsperioder til udveksling af informationer

På begge *fødevarevirksomheder* sørgede arbejdslederne for dagligt at have kontakt med produktionsmedarbejderne og udveksle synspunkter om, hvordan produktionen gik. Ind i mellem blev linjerne standset, og man holdt et hurtigt møde for her og nu at tage stilling til, hvordan produktionsstop kunne undgås, kvaliteten kunne sikres, og produktionen kunne optimeres. Men samtidig med, at dialogen mellem produktionsleder og medarbejdere blev udviklet, blev mulighederne for den uformelle snak medarbejderne imellem vanskeliggjort. Mulighederne for at holde formelle og uformelle pauser sammen blev indskrænket, og den uformelle informationsudveksling blev vanskeliggjort.

På natholdet var det imidlertid anderledes. Der var ingen funktionærer på arbejde. Arbejdslederen kunne man ringe til, hvis noget gik helt galt. Medarbejderne styrede selv hele produktionen, og de sørgede for, at der var tid til snak. Medarbejderne på natholdet kom til at kende hinanden rigtig godt. *Vi er en stor familie*, som det blev sagt. Tingene kørte mere stille og roligt efter sigende uden, at det gik ud over produktiviteten. Det var denne mulighed for uformelt samvær og udveksling af information, der var hovedårsagen til, at det var eftertragtet at komme på natholdet.

På *konferencecentrene* er der, som i branchen i øvrigt, en udbredt tradition for at blive hængende efter arbejde for at ryge nogle smøger og drikke noget øl sammen. Her snakker man om de ting, der er sket i løbet af dagen. Især efter et voldsomt, men vellykket 'ryk', er stemningen ofte høj. Adrenalinen kører i kroppen på medarbejderne, og der er en stærk følelse af produktivt fællesskab.

6. Fokus på kerneopgaven og kernekompetencer

Ved at definere specifikke kerneopgaver og kernekompetencer for hver enkelt person kan det lykkes at reducere kompleksiteten og det tidsmæssige kaos.

På *skolerne* er der en tradition for, at alle skal kunne alt og være involveret i det hele. Derfor etableres der kun få strukturer i fordelingen af arbejdsopgaver, og arbejdsfordelingen bliver meget uoverskuelig. Det skaber en masse usikkerhed, og der bruges en masse tid på at finde frem til den person, der har ansvaret for en konkret aktivitet.

Teamorganiseringen skabte øget kompleksitet i arbejdsdeling og roller. For at imødegå dette problem brugte man på den ene skole en aftale kaldet 'Teamets platform' til arbejdsdeling, arbejdsgange, intervaller for møder etc. Her fremgik det, at hvert team skulle vælge en formel koordinator, der havde løbende kontakt til ledelsen. Ligeledes havde skolen en ansvarlig lærer for al koordination mellem teamsene.

7. Rytmisk vekslen mellem forskellige typer af opgaver
Ved at skabe en rytmisk relation mellem forskellige typer af opgaver – mellem lette og svære opgaver, og mellem langvarige og hurtige opgaver – fås en mere harmonisk arbejdsdag. På begge *fødevarevirksomheder* var mange af medarbejderne både involveret i afvikling af produktionen her og nu og i mere langsigtede udviklingsopgaver. Ved siden af at være produktionsmedarbejder, var der medarbejdere, der deltog i et energispare-projekt. Andre medarbejdere var involverede i at systematisere arbejdsgange. Når produktionen stod stille, kunne disse medarbejdere arbejde på deres projekter. Det var interessant og spændende at være involveret i disse projekter. Det var både perspektivrigt og lærerigt at være med til udviklingen af virksomheden. Men samtidig bidrog det til at gøre arbejdet mere intensivt. Når produktionen gik i stå, kom der ikke nogen pause ud af det. Så tog projektet bare over.

Fælles eller individuelle løsninger

Der findes ingen skabelon for bæredygtige rytmer, som man bare kan trække ned over en hvilken som helst arbejdsplads. De bæredygtige rytmer må skabes på arbejdspladsen af de mennesker, der indgår der og baseres på de erfaringer, de har gjort. I vore seks cases ser vi, at der er mange forhold i tidsmiljøet, der belaster og bidrager til at forringe arbejdsmiljøet. Men samtidig ser vi også, at der tages mange initiativer til at forbedre tidsmiljøet, og ind i mellem lykkes det at skabe et godt

tidsmiljø – nogle gange på trods af meget vanskelige forhold.

For mange, der oplever belastningerne af et dårligt tidsmiljø, er det vanskeligt at tro på, at der kan ske væsentlige forbedringer af miljøet. Tidsmiljøet er tæt forbundet med de opgaver, der skal løses, den organisation og ledelse, der er i virksomheden og de traditioner, der gør sig gældende. Derfor er det naturligt at vende problemet indad. Spørgsmålet bliver ikke: Hvordan kan vi etablere et holdbart tidsmiljø, men hvordan kan jeg blive i stand til at klare det tidsmiljø, hvori jeg arbejder?

De individuelle løsninger har imidlertid deres klare begrænsninger. Den enkelte kan lave en struktur for sin egen arbejdsdag med tid til fordybelse, pauser, tid til at læse e-mails osv. Men hvis andre har en nogenlunde samme tidsstrukturering bliver det svært at undgå at blive forstyrret i tiden til fordybelse, pauserne får man lov til at holde alene, og kollegerne bliver sure over at man er alt for længe om at svare på e-mails.

Den enkelte kan prioritere sine opgaver mellem kan og skal opgaver, og lave en grundig kalenderplanlægning. Men hvis denne prioritering ikke svarer til, hvad andre prioriterer, eller til den tidsplanlægning andre foretager, kan den enkelte få meget svært ved at holde fast i sin egen planlægning. Derfor må man gå efter at finde fælles løsninger på problemerne angående tidsmiljøets kvalitet.

At skabe et tidsmiljø med bæredygtige rytmer

Hver enkelt arbejdsplads skal finde sin egen måde at skabe bæredygtige rytmer på, som passer til produktionen, som bygger videre på etablerede rutiner, og som passer til de mennesker, der er på arbejdspladsen. Men selv om hver arbejdsplads skal finde sin egen vej til et bæredygtigt tidsmiljø, så kan vi komme med nogle generelle anbefalinger:

Skab opmærksomhed om tidsmiljøets rytmer: Arbejdets tidsmiljø kan indgå som en faktor, når det psykiske arbejdsmiljø skal kortlægges og diskuteres, og hvis man gerne vil have hverdagsinnovationen til at blomstre. Her kan man tage udgangspunkt i de syv punkter, vi opstillede ovenfor: (1) Alle er medskaber af de rytmer, de indgår i, (2) Rytmisk relation mellem arbejde og regenerering, (3) Rytme mellem arbejde og fritid, (4) Afgrænsning af den hurtige tid, (5) Tid til udveksling af information, (6) Fokus på kerneopgaven og kernekompetencer, (7) Rytmiske relationer mellem forskellige typer af opgaver.

Gør noget ved arbejdsintensiteten: Mange steder er der behov for, at man gør noget ved en af vor tids store tabuer: arbejdsintensiteten. Er arbejdsintensiteten meget høj, er det ikke muligt at skabe bæredygtige rytmer. Arbejdsintensiteten er imidlertid et tabu. På de fleste arbejdspladser er den almindelige holdning, at arbejdsintensiteten kan man ikke gøre noget ved. Men selvfølgelig kan man det. Man kan skære opgaver væk uden at tage nye opgaver ind, eller man kan ansætte nogle flere. Faktisk er en for høj arbejdsintensitet ikke alene en belastning, men kan også meget vel være et produktivitetsproblem. En konstant høj arbejdsintensitet gør det umuligt at handle langsigtet. Antallet af fejl og halve løsninger vokser. Man begrænses i at udnytte hinandens ressourcer. Og man går glip af læringsmuligheder. Så alt i alt kan der være mange gode grunde til at begrænse arbejdsintensiteten.

Lokale regler, aftaler og kutymer: På de fleste arbejdspladser kan der laves regler samt formelle og uformelle aftaler, der skaber en vis orden i tidsmiljøet uden at overstyre den enkelte: Der kan laves en e-mail politik, som gør det legitimt, at man ikke besvarer sine mails umiddelbart efter, man har modtaget dem, og som gør det legitimt, at man ikke svarer på mails om aftenen og i weekender. Man kan lave formelle eller uformelle aftaler om fælles pauser, kageordninger, motion. Man kan lave formelle eller uformelle aftaler om, hvem der er hovedansvarlig for forskellige opgaver. Og endelig kan arbejdslederen og/eller andre tildeles en opgave som gate-keeper, der sorterer i al den information, alle de tilbud og alle de opfordringer, der kommer udefra.

Individuel ressourceopbygning: Ovenfor har vi peget på nogle af de begrænsninger, der ligger i den individuelle tilgang til håndtering af tidspres og stress. Dermed mener vi dog ikke, at man skal forsøge at undgå individuelle tilgange. Tværtimod. Der kan være god fornuft i at blive bedre til at planlægge sin egen tid. Det kan også være ganske fornuftigt at blive bedre til at leve i nuet. Det er således dokumenteret, at mindfulness er et virksomt middel for den enkelte til at reducere stress (Davidson & Begley 2012). Men individuel tidsplanlægning eller mindfulness vil næppe forbedre tidsmiljøet. Tværtimod er det tænkeligt, at de individuelle løsninger bidrager til at gøre tidsmiljøet endnu mere belastende for de, der er dårligst til at finde deres individuelle løsning. Vi anbefaler derfor, at den individuelle ressourceopbygning sættes ind i en kollektiv ramme. Den individuelle tilgang skal kombineres med en indsats for at styrke tidsmiljøet.

Regler og aftaler på arbejdsmarkedet: Arbejdstidsreglerne er gradvist blevet svækkede igennem årtier. Dette er ikke blot sket, fordi arbejdsgiverne har fået deres vilje over for lønmodtagerne. Blandt lønmodtagerne har der også været en udbredt utilfredshed med de satte grænser for arbejdsdagens længe og antallet af ugentlige arbejdstimer. Både arbejdsgivere og arbejdstagere har efterlyst større fleksibilitet. Denne fleksibilisering af arbejdstiden er dog ikke ganske uproblematisk: når arbejdstiden individualiseres trues arbejdsdagens fælles rytmer – mulighederne for briefing og fælles pauser bliver mindre (Hvid m.fl. 2011). Dertil kommer, at fleksibiliseringen kan føre til en intensivering af både arbejdstid og tiden uden for arbejdet: Den enkelte medarbejder bliver kaldt ind, når der er travlt, og når der er mindre travlt, så har man fri. Dermed bliver der ikke tid til at arbejde forud. Også derhjemme kan den stigende fleksibilitet føre til intensivering: Arbejdstiden tillader, at man gør mere derhjemme for børnene og for de ældre i familien, at man passer hus og er mere patentlig. Et godt tidsmiljø forudsætter derfor, at der fortsat sættes grænser for arbejdstidens fleksibilitet.

At sikre bæredygtige rytmer i arbejdspladsens tidsmiljø må være et omdrejningspunkt for den udvikling, der foregår i organisationer. Organisatorisk udvikling og læring kan kun finde sted gennem arbejdsfællesskabets tidsstrukturer. Det handler ikke kun om udvikling, fornyelse og forandring, men også om gentagelse. Organisatorisk læring forudsætter en strukturering af hverdagen, hvor strukturen af den ene dag ligner strukturen af den næste. Læring forudsætter rytmiske struktur i hverdagen, som den enkelte har mulighed for at improvisere over. Rytmerne er forudsætningen for, at fællesskabet overhovedet kan fungere. Muligheden for at improvisere gør, at på trods af den rytmiske struktur bliver den ene dag ikke som den anden. Rytmerne skaber grundlaget for en gradvis læring, fornyelse og forandring.

Litteratur

Albertsen, K., Kauppinen, K., Grimsmo, A., Sørensen, B. Aa., Rafnsdóttir, G. L. & Tómasson, K. (2007). *Working time arrangements and social consequences – What do we know?*, TemaNord 2007:607, Nordic Council of Ministers, Copenhagen.

Andersen, V., Clematide, B., Høyrup, S. (red.) (2004). *Arbejdspladsen som læringsmiljø. Frederiksberg*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Brannen, J. (2005). Time and the negotiation of work-family boundaries – Autonomy or illusion? *Time and Society*, vol 14, no 1.

Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital. The Dregadation of work in the Twentieth Century. New York: Monthly Review Press.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life.* New York: BasicBooks

Davidson, R., S. Begley (2012). *The emotional life of you brain.* New York: Hudson Street Press

Geissler K. A. (2002). A Culture of Temporal Diversity. In *Time & Society*. Vol. 11, No. 1.

Holt H., H. Hvid, A. Kamp, H.L.Lund (2013). *Et arbejdsliv i acceleration – tiden og det grænseløse arbejde.* København: Samfundslitteratur

Hvid, H., A. H. Garde, H. Lund, J. Ajslev, J. Møller, K. Albertsen & Å. M. Hansen (2011). Frit valg som aflastning og belastning – selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde. *Tidsskrift for arbejdsliv.* 2011-3.

Hvid, H. (2006a). *Arbejde og bæredygtighed.* København: Frydenlund.

Hvid, H. (2006b), Bæredygtighed og det levende arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol 8, nr. 2.

Hvid, H. (2010). Sustainable Rhythms: When Society Meets Nature. In Aagaard Nielsen, Elling, Figueroa and Jelsøe (eds.): *A New Agenda for Sustainability*. Burlington, Ashgate Publishing Company.

Hylland Eriksen, T. ([2001] 2007). Øyeblikkets tyranny. Rask og langsom tid i informasjonsalderen. Oslo: Aschehough Pockets.

Keep, E. (2005). Skills, Training and the Quest for the Holy Grail of Influence and Status. In Bach, S. (ed.) *Managing Human Resources – Personal Management in Transition.* Fourth edition. London: Blackweel Publishing

Lefebvre, H. (2004). Rhythmanalyses. Space, Time and Everyday Life. London: Continuum.

Pejtersen, J. & T.S. Kristensen, T. S. (2009). The development of the psychosocial work environment in Denmark from 1997 to 2005. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 35(4) 284-293.

Senge, P. (1999). Den femte disciplin: den lærende organisations teori og praksis. Århus: Klim.

Sjøgaard, G. red. (1995). *Arbejdsfysiologi,* bd. II. København: Arbejdsmiljøinstituttet.

Thorsrud, E., F. Emery (1969). Mot en ny bedriftsorganisasjon: eksperimenter i industrielt demokrati. Oslo: Johan Grundt Tunum.

Wenger, E. R.A. McDermott, W. Snyder (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge.* Boston: Harvard Business School Press.

OM FORFATTERNE

Anne Abildgaard (f. 1965) er ekstern ph.d.-studerende ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet. Hendes forskningsprojekt tager afsæt i Michel Foucaults dispositivbegreb og hans inspiration fra den græske antik. Med samarbejdsformen offentlig-privat innovation som case undersøger projektet subjektpositioner, ureflekterede sandheder og etik i tværgående samarbejder. Anne har bl.a. udgivet artiklerne *Rationalities and success in Public Private Innovation* (2015) og *Tredobbelt bundlinje til OPI-læring* (2014, sammen med Tina Hosbond), og hun er medforfatter til bogen *velfærdsteknologi i sundhedsvæsnet* (2013).

Vibeke Andersen (f. 1953) er lektor ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet i København. Hendes primære forskningsområder er organiseringsformer (herunder teams), ledelsesformer, ekspertkulturer, læring i arbejdet og psykisk arbejdsmiljø. Hun arbejder primært etnografisk, bl.a. inspireret af Adele Clark: ´Situational analyses´ og med en praksisteoretisk approach. Har i mange år især haft fokus på de højtuddannede og i særdeleshed på ingeniørprofessionen. Senest publicerede arikler er: *Forestillinger om samarbejde I ingeniørarbejdet* (2016), *Team- and Project work in Engineering Practices* (2015), *Hvad handler ledelse af videnarbejde om? Et praksisteoretisk bidrag* (2015), *Samarbejde og samarbejde – teamarbejdets idealer og realiteter* (2014), *(De)stabilizing Self-identities in Professional Work* (2013) – alle med Anders Buch, samt bogen "Selvledende organisering" sammen med Pia Bramming, som udkommer næste år.

Anders Buch (f. 1962) er professor (mso) ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet i København. Han er cand.mag. i filosofi og uddannelsesforskning og har en PhD i social læringsteori. Han forsker i teknologiske ekspertkulturer, professionalisme, videregående uddannelser, arbejdsliv og organisationskulturer, og han har specielt fokuse-

ret på ingeniøruddannelser og ingeniørarbejde. Det teoretiske afsæt for hans forskning er praksisteorier med afsæt i Wittgensteins og Heideggers filosofier samt amerikansk pragmatisme.

Lene Dalsgaard (f. 1955) er lektor i kommunal politik og forvaltning ved Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet. Hun har været studieleder og er stadig studienævnsformand for samfundsvidenskabelige studier. Hun har forsket i styrings-, organiserings- og ledelsesforhold, lokalt demokrati, modernisering af den offentlige sektor og fagprofessionelle grupper og deres vilkår og vilje, herunder New Public Management og faglige og etiske problemstillinger i forlængelse heraf.

Finn Thorbjørn Hansen (f. 1963) er professor i filosofisk og dialogisk praksis ved Center for Dialog og Organisation på Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. I en årrække har han ledet DPUs efteruddannelseskurser i filosofisk vejledning og praktisk kundskab i professionsuddannelser og konsulentarbejde, som han aktuelt fortsætter på AAU. Et centralt emne i hans forskning og publikationer er undringens fænomenologi og idéhistorie og undrings-baserede samtalepraksisser og såkaldt 'filosofisk aktionsforskning' gennem undringsværksteder og 'wonder labs'. Han har bl.a. publiceret bøgerne *Den sokratiske dialoggruppe* (2000), *Det filosofiske liv – et dannelsesideal for eksistenspædagogik* (2003), *At stå i det åbne. Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær* (2008), *Kan man undre sig uden ord?* (2014) og *At undres ved livets afslutning. Filosofiske samtaler om livet og døden i palliativt arbejde* (2016) samt et større antal artikler, hvor filosofisk hermeneutik, eksistentiel fænomenologi og eksistensfilosofi står centralt.

Helle Holt (f. 1960) er seniorforsker på SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Hovedinteressen er arbejdslivet som det leves på arbejdspladserne. Inden for denne ramme er Helle Holts kompetencer: den rummelige arbejdsplads, arbejdspladskultur, kvinder og mænds forskellige placeringer og forskellige muligheder på arbejdspladserne, konflikterne mellem arbejdsliv og familieliv samt psykisk arbejdsmiljø set i lyset af tidsmiljøer og det grænseløse arbejde.

Helge Hvid (f. 1952) er professor ved Institut for Mennesker og Teknologi ved Roskilde Universitet. Helge Hvid er leder af Center for Arbejdslivforskning ved Roskilde Universitet. Helge Hvid forsker i det

moderne arbejdslivs udvikling. Hvordan og hvorfor formes arbejdslivet som det gør? Hvilke krav stilles der, og hvordan påvirkes forhold som indflydelse og læringsmuligheder? Helge Hvids forskning har haft en særlig interesse for det psykiske arbejdsmiljø. I de senere år har Helge Hvid forsket i nye grænseløse udviklingstendenser i arbejdet, og hvordan dagligdagens tidsstrukturer formes.

Henning Jørgensen (f. 1949) er professor i politologi med særlig henblik på offentlig forvaltning ved Institut for Statskundskab, Aalborg Universitet. Han har været direktør for CARMA, Aalborg Universitet, og det europæiske forskningsinstitut ETUI i Bruxelles. Han har forsket i offentlig politik og forvaltning med afsæt i policy- og implementeringsstudier, med personale- og uddannelsesmæssige problemstillinger, med arbejdsmarkedsforhold og sociale aspekter af lønmodtagerbevidstheder og faglig-politiske forhold.

Kenneth Mølbjerg Jørgensen (f. 1969) er professor MSO ved Institut for Økonomi og Ledelse ved Aalborg Universitet. Han forsker og underviser inden for organisatorisk forandring og organisatorisk læring. Hans forskningsinteresser inkluderer magt, fortællinger og etik i organisationer og i forhold til læring, ledelsesudvikling og lederuddannelse. Kenneth har været involveret i mange projekter vedrørende læring og forandring. Han har forfattet, medforfattet og redigeret talrige internationale og danske bøger, tidskriftsartikler og bogkapitler. Seneste forfattede, medforfattede eller redigerede bøger er *Power without Glory – A Genealogy of a Management Decision* (2007), *Educational Leadership, Management and Governance in South Africa (*2012), *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power* (2014). *Vigtige tidsskriftsartikler er: The meaning of local knowledges – Genealogy and organizational analysis* (2002), *Resituating Narrative and Story in Business Ethics* (2010), *Towards a Post-Colonial Storytelling Theory of Management and Organization* (2013).

Hanne Dauer Keller (f.1968) er lektor ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Hun arbejder med ledelsesudvikling i et spændingsfelt mellem praksis, personlige aspirationer og deltagelse i uddannelse. Hendes forskning har desuden drejet sig om kvalitet og evaluering i uddannelsessammenhæng og om det psykosociale arbejdsmiljø, herunder specielt temaerne kompetenceudvikling og stress i arbejdslivet. Sammen med Claus W. Elmholdt og Lene Tanggaard skrev hun bo-

gen *Ledelsespsykologi* (Samfundslitteratur 2013), og sammen med Søren Frimann redigerede hun bogen *Dilemmaer i ledelse* (Nr. 1 i skriftserien *Organisatorisk læring og ledelse*, Aalborg Universitetsforlag 2016). Aktuelt er hun prodekan ved Det humanistiske fakultet på Aalborg Universitet med uddannelse som særligt ansvarsområde.

Kurt Dauer Keller (f. 1952) er lektor ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet. Hans primære forskningsområder er Maurice Merleau-Pontys fænomenologi, fænomenologisk socialpsykologi, organisationsteori og professionalisme. Inden for de seneste år har han redigeret bøgerne *Den menneskelige eksistens. Introduktion til den eksistentielle fænomenologi* (2012), *Psykoterapi og eksistentiel fænomenologi* (2015, sammen med Anders Dræby Sørensen) og *Quality of School Education in Bhutan* (2016, sammen med Nandu Giri). Blandt de senest publicerede artikler er *Institution – a generative structure of meaning* (2010), Den fænomenologiske etik og eksistensen (2012), *Political Attitude in the Age of Globalization* (2013), *The Corporeity of Organizational Sense* (2014) og *Det metodologiske begreb om det eksemplariske* (2016).

Nikolaj Lunøe (f. 1950) blev cand.psych. 1982, arbejdede i psykiatrien fra 1983 til 1991, og derefter som free lance rådgiver i spørgsmål vedørende organisation og ledelse. Har især beskæftiget sig med forholdet mellem intelligens, erfaring og dømmekraft, og dette forholds betydning for organisationsdesign og økonomisk performance. Har bl.a. skrevet kapitlerne ''Intelligens'' i Mads Hermansen (red.), *Lærerens Psykologibog* (København 2011) og ''Organisationsdesign'' i J. Näslund & S. Jern (red.), *Organisationspsykologi* (Lund 2015).

Britta Nørgaard (f. 1955) er lektor ved UCN. Hendes primære forsknings- og interesseområde er socialfilosofiske og etiske spørgsmål i mødet mellem professionelle og borgere med handicap eller på anden måde i udsatte positioner med inspiration fra bl.a. Kritisk Teori og fra fænomenologien. Også uddannelsesspørgsmål og organisationsforhold i forbindelse hermed står centralt. Inden for de senere år har Britta Nørgaard foruden ph.d.-afhandlingen: *Anerkendelsesfravær og opmærksomhedskunst: En fænomenologisk undersøgelse af mødet mellem den voksne borger med intellektuel funktionsnedsættelse og den professionelle* (2016) AAU, publiceret en række artikler om bl.a. Honneth og Lévinas' teorier, ligesom hun har bidraget med oversættelse af Honneth's *Erziehung*

und demokratische Öffentlichkeit (2016). Britta Nørgaard's bidrag til bogen *Menneskenære grundbegreber* (2016), har overskriften *Omsorg*, og hun har redigeret og bidraget til UCN's skriftserie nr. 2, 4 og 7 (2012 og 2013).

Jacob Dahl Rendtorff (f. 1965) er lektor (msk) i virksomheders ansvar, etik og legitimitet ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet. Rendtorff har forsket i kreativitet og læring i forbindelse med sit arbejde med etik og ansvar i oplevelsesøkonomien i det post- og hypermoderne samfund. Rendtorff har endvidere udgivet bøger og artikler om fransk og tysk filosofi, bioetik og ret, politisk teori og retsfilosofi. Rendtorff forsker i ledelsesfilosofi, virksomhedsetik og organisationsteori. Rendtorff har bl.a. udgivet Stakeholder Theory, Springer International Publishers 2016 (sammen med Maria-Bonnafous-Boucher); *French Philosophy and Social Theory. A Perspective for Ethics and Philosophy of Management*, Springer International Publishers, 2014; Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations, Copenhagen Business School Press 2009; *Virksomhedsetik. En grundbog i organization og ansvar, Samfundslitteratur* 2007.

Richard Sennett (f. 1943) er professor ved New York University og London School of Economics med kultursociologi, bylivets sociologi og arbejdslivets sociologi som centrale forskningsområder. Ofte anlægger Sennett et kulturhistorisk og kritisk blik på de temaer, han tager op i sine bøger. Dermed kan han pointere historiske forringelser eller tab af menneskelige evner og værdier. Samfundsøkonomiske krav om fleksibilitet og kortsigtet engagement har manifesteret sig sociokulturelt i mindre tillid til og respekt for både sig selv og hinanden såvel som i en frygt for fremmede og for autoritet. Sennett blev internationalt kendt med *The Fall of Public Man*, der udkom i 1977. På dansk er udkommet *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning* (1999), Respekt – i en verden af ulighed (2003), *Den ny kapitalismes kultur* (2007) og *Håndværkeren – arbejdets kulturhistorie: hånd og ånd* (2009). Hans seneste bog er *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation* (2012).

Ulla Thøgersen (1976 – 2016) var lektor ved Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet. Hendes primære forskningsområde var filosofiske analyser af krop, begær, lidenskab, mening og sprog, hvor disse analyser sættes i relation til temaer inden for studier i pædagogik, organisation og ledelse. Hun trækker særligt på den fænomenolo-

giske tradition, derunder især Merleau-Pontys tænkning. Hun har bl.a. publiceret bøgerne *Krop og fænomenologi: en introduktion til Maurice Merleau-Pontys filosofi* (Systime Academic 2004), *Det lidenskabelige menneske* (Aalborg Universitetsforlag 2011) og *Begær, krop og den anden* (Aalborg Universitetsforlag 2016). Ulla Thøgersen redigerede bogen *Filosoffen på arbejde – dimensioner i anvendt filosofi* (Mindspace 2013) og sammen med Bjarne Troelsen bøgerne Filosofi & kunst og Filosofi & etik (begge på Aalborg Universitetsforlag 2012). Derudover har hun publiceret en lang række artikler om eksistentiel fænomenologi, læring og organisation.

Kristian Høyer Toft (f. 1967) er lektor i anvendt filosofi ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Han har en baggrund som ph.d. i statskundskab og cand. phil i filosofi, begge fra Aarhus Universitet, og har forsket i bioetik som postdoc ved satsningsområdet Biocampus på Københavns Universitet. Forskningen omfatter publikationer om genetisk modificerede fødevarer, klima og menneskerettigher, 'landgrabbing' og virksomhedsetik. I perioden 2014 til 2017 deltager han i projektet 'Ethics and Energy' støttet af det frie forskningsråd.

Søren Willert (f. 1943) er mag.art. i psykologi (1970). I perioden 1968-2005 var han ansat ved Psykologisk Institut, Århus Universitet, de sidste 20 år som leder (sammen med Benedicte Madsen) for det Institutforankrede Center for Systemudvikling. I 2008 blev han tilknyttet Institut for Læring og Filosofi på Aalborg Universitet, siden 2015 med status som lektor emeritus. Han har været ideudvikler og underviser-vejleder i forhold til instituttets masteruddannelser for erfarne organisationspraktikere (ledere og konsulenter). Hans primære forskningsområde er psykosocial hjælperpraksis i dens mange forskellige afskygninger. Han har desuden næret en livslang interesse for George Herbert Meads tænkning og har oversat hans hovedværk til dansk (*Sindet, selvet og samfundet*, 2005). I de seneste år har han, som teoretisk udviklingsprojekt, været optaget af at undersøge kompleksitetsteoriens praksisteoretiske implikationer; se f.eks. bidrag til *Action Learning Consulting* (red. Molly-Søholm & Willert, 2010).

Detaljeret indholdsfortegnelse

INDLEDENDE UDSIGTER 7

OM *ORGANISATORISK DANNELSE* – et overblik over bogen 9

Kritiske blik 14
Grundlagsteoretiske indfaldsvinkler 17
Centrale temaer 20
Anvendt etik i den organisatorisk læring 22
Litteratur 25

ETIKKEN OG DEN ORGANISATORISKE LÆRING 27

Et bredt samfundsvidenskabeligt perspektiv på organisatorisk læring 27
Etikkens aktualitet for organisationer 32
Etikkens centrale felt: den personlige eksistens 35
Etikkens principper og praktiske relevans 37
De tre traditionelle hovedbegreber om etik 39
Organisatorisk dannelse: etikken i den organisatoriske læring 44
Litteratur 45

KRITISKE BLIK 49

DET KOOPERATIVE SINDELAG 51

Nedkvalificering 55
Samarbejdsvillighed i den tidlige barndom 57
Det dialogiske 62
- Indstudering af musik 62
- Dialektiske og dialogiske samtaler 66
- Sympati og empati 69
- Indirekte udtryksmåder 71

Online samarbejde 73
Litteratur 79

FORVALTNINGSMODERNISERINGER OG OFFENTLIG ANSATTES ETIKPROBLEMER 81

1. NPM i med- og modvind – og ansatte i klemme 81
2. NPM og de fagprofessionelle 83
3. NPM som forvaltningskonstruktion 87
4. NPM som styringsregime 88
5. Etiske og faglige problemer i en NPM-tid 93
    5.1 Etikformer og etikproblemer 96
    5.2 Fagligt-professionelle dilemmaer 103
    5.3 Politisk fremmedgørelse 106
6. NPM, andre faktorer og behovet for fagprofessionel fornyelse 110

Litteratur 114

PSYKOPATI OG ORGANISATION – et psykologisk perspektiv 121

Indledning 121
    Case 1: Blodgummer 121
    Case 2: Debattøren 123
    Håndtering af psykopati: Syv regler 124
    Psykopati og organisation: Specifik og generel relevans 127
Den psykopatiske person 127
    Organisations-adfærd: Situation og/eller person? 127
    Afgrænsningsproblemer og ''biased sampling'' 130
    Kendetegn 133
    Hvordan føles det at være psykopat? 135
    Hvad er psykopati lavet af? 137
Psykopatien i social kontekst 140
    Etik 140
    Løgn 142
    Karisma 143
    Case 3: Et stemningsskift 146
    Mangler psykopater empati? 149
    Prævalens 151

Psykopatiens naturgrundlag 151
Samarbejde og konkurrence 152
Hvorfor findes psykopati? 157
Psykopatien i organisationen 158
Tillid og samvittighed 158
Psykopati og hierarki 159
Litteratur 161

GRUNDLAGSTEORETISKE INDFALDSVINKLER 165

RESPONSIV ETIK OG LÆRING I ORGANISATIONER 167

Indledning: Det fremmede i fokus 167
Læringens grundlag: det decentrerede subjekt og responsiviteten 170
Læringens grundlag og det fremmede 174
Indstillingen til det fremmede 176
Responsiv etik 180
Afslutning: Det fremmede og tilliden i organisationer 183
Litteratur 185

AT GØRE DET RIGTIGE – etik i organisatorisk praksis 187

Praksisteoriens blik på organisatorisk praksis 188
Praksisteori og organisatorisk læring 192
Organisationers sociale ontologi 194
Normativitet i praksisteori 197
Etik i praksisteori 200
Et praksisteoretisk perspektiv på etik i organisationer: pragmatisme 203
Litteratur 207

SYSTEM – KOMPLEKSITET – ETIK 211

Indledning om baggrundsinspiration 211
Systemteoriens og socialkonstruktionismens dannelsesbetingelser 213
Organisatorisk etik i en dansk socialkonstruktionistisk kontekst 216

Kompleksitetsperspektivets dannelsesbetingelser 219
Hertfordshire-traditionen 222
Hertfordshire-traditionens etik-tænkning – som antitese til socialkonstruktionistisk inspireret etik-tænkning 225
Sammenfatning: socialkonstruktionstisk versus kompleksitetsinspireret organisatorisk etik 228
En brobygningsmodel 229
Sammenfatning af domænemodel 232
Afrunding 233
Litteratur 234

FRA DEN LÆRENDE ORGANISATION TIL DEN UNDRENDE ORGANISATION – praxis-ontologiske refleksioner over etik, undren og 'organizational wisdom' 237

Introduktion 237
Visdom-søgende bevægelser som en vej mod det etiske 240
Om forskellen mellem praksis og *praxis*, og teori og *theoria* ifølge Eikeland 243
Episteme 1: theôrêsis-praksis-forholdet 245
Episteme 2: Theôria-Praxis-forholdet 245
Phrónêsis er et særligt gehør for det, der 'lyser' i øjeblikket 247
Theôria udvikles gennem et filosofisk-dialogisk undersøgelsesfællesskab 248
Fra epistemologisk- til ontologisk-orienteret praxis-forståelse 249
Onto-etiske og onto-eksistentielle dimensioner i aktionsforskning og organisationsudvikling 251
Det hemmelighedsfulde og ontologiske chiffer i enhver erfaring 253
Den filosofiske undring som vindue til det onto-etiske og onto-eksistentielle 255
Den hermeneutiske erfaring har spørgsmålets struktur 257
Undringsværkstedet som central aktivitet i den undrende organisation 259
Den lærende *og* undrende organisation – en afrunding 264
Litteratur 268

CENTRALE TEMAER 273

ETISK BLINDHED I ORGANISATIONER – om virksomheders samfundsansvar 275

Indledning 275
Teorien om etisk blindhed i organisationer
Etisk blindhed og funktionel dumhed 277
Whistle-blowing og etisk blindhed 280
Organisatorisk læring som kuren mod etisk blindhed 281
Et eksempel: virksomheders samfundsansvar 283
Etisk blindhed og forretningsdrevet samfundsansvar 284
Afrunding 286
Litteratur 291

KREATIVITETENS ETIK I OPLEVELSESØKONOMIEN – Idéhistoriske forudsætninger for læring i organisationer 293

Indledning: kreativitet og oplevelsesøkonomi 293
Kreativitet i den jødisk-græsk-kristne tradition 296
Jødedommen 296
Den græske hellenistiske kultur 298
Middelalderen og kristendommen 300
Den moderne opfattelse af kreativitet 301
Kant og den transcendentale indbildningskraft 301
Fra Kant til romantikken 302
Forestillingsevnen i eksistentialismen 302
Det postmoderne kreativitetssamfund 305
Den historiske arv 305
Den postmodernistiske kritik 305
Kreativitet i oplevelsesøkonomien som en ny fase af postmodernismen 308
Litteratur 310

PERFORMANCE OG ETIK I ET ANERKENDELSESPERSPEKTIV 313

Kapitlets opbygning 314
Honneths etiske socialfilosofi 315

Arbejdsbegrebet 316
Tingsliggørelse 317
Individualiseringens paradokser 319
Hartmut Rosa 320
Ledelse og læring i performance-perspektivet 322
Læring og performance 324
Konklusion: En vanskelig balance 328
Litteratur 329

FORTÆLLINGER, MAGT OG ETIK I ORGANISATIONER 333

Introduktion 333
Magt og subjektivitet 336
Fortællinger og rummene for fremtræden 343
Skabelsen af ledelsessubjektivitet 348
Lederne på produktionsfabrikken 349
At være ny leder på en skole 352
Konklusion 357
Litteratur 357

ANVENDT ETIK I DEN ORGANISATORISKE LÆRING 361

FÆLLES ETISKE ZONER I TVÆRGÅENDE SAMARBEJDER 363

Foucaults opgør med traditionel vestlig etik 364
OPI – et brud med traditionel aftager-leverandørtænkning? 366
OPI-diskursens aktualisering af normer og moralkodekser 368
Case 1: Iscenesættelsen 369
Case 2: Diskussionen 370
Case 3: Realiseringen 373
Foucaults kortlægning af antikkens etik 374
Omsorgen for sig selv – ikke egoistisk, men relationel 377
Omsorgen for sig selv – ikke tilbagetrukket selvbeskuelse men udadvendt refleksion 378
Livsæstetikken – fra kampe om rigtigt og forkert til fælles etiske zoner 381
Model for æstetik i tværgående samarbejder 383

Litteratur 386

GODT ARBEJDE 389

Den tysk-skandinaviske strømning i arbejdslivsforskningen 392
Fænomenologisk begribelse af det psykosociale arbejdsmiljø 397
Et problematisk miljø for organisatorisk læring 399
Et hensigtsmæssigt miljø for organisatorisk læring 403
Godt arbejde som prototypen for dygtighed og kunnen 408
    Idealet om 'godt arbejde' 409
    Dannelse af dygtighed i at mestre udfordringer 412
Konklusion 414
Litteratur 415

RYTMER I ET BÆREDYGTIGT ARBEJDSLIV 419

Tidsmiljøet i det moderne grænseløse arbejde 420
Rytmeanalysen 421
Tidsmiljøets trekant 425
    Repetition 426
    Diskontinuitet 427
    Bæredygtige rytmer 429
Bæredygtige rytmer i praksis – syv nøglefaktorer 429
Fælles eller individuelle løsninger 435
At skabe et tidsmiljø med bæredygtige rytmer 436
Litteratur 438

OM FORFATTERNE 441