Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY

Den organiserede formåen

magtperspektiver på organisatorisk læring

Keller, Kurt Dauer

Creative Commons License
CC BY-NC-ND 4.0

Publication date:
2019

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Link to publication from Aalborg University

Citation for published version (APA):
Keller, K. D. (red.) (2019). *Den organiserede formåen: magtperspektiver på organisatorisk læring*. (1. udgave - OA udgave udg.) Aalborg Universitetsforlag. Skriftserien Organisatorisk læring og ledelse Nr. 3 https://aauforlag.dk/shop/skriftserier/organizational-learning-and-management-studie/den-organiserede-formaaen.aspx

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

DEN ORGANISEREDE FORMÅEN

– magtperspektiver på organisatorisk læring

Kurt Dauer Keller (red.)

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

DEN ORGANISEREDE FORMÅEN

– magtperspektiver på organisatorisk læring

Redigeret af Kurt Dauer Keller

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Den organiserede formåen
- magtperspektiver på organisatorisk læring
Kurt Dauer Keller, red.

Serie:
Organizational Learning and Management Studies / Organisatorisk læring og ledelse nr. 4

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, 2019

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

Forside illustration: Colourbox.dk

ISBN-numre:
Elektronisk udgave (open access): 978-87-7210-292-4
Paperback-udgave: 978-87-7210-293-1

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | www.forlag.aau.dk

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

Indholdsfortegnelse

INTRODUCERENDE

1. Kurt Dauer Keller: *Præsentation af bogens kapitler* 7
2. Kurt Dauer Keller: *Magten i deltagererfaret organisationsudvikling* 21

MAGTTEORIER

3. Steven Lukes: *Magt* 67
4. Pierre Bourdieu: *Nogle egenskaber ved felter* 75
5. Rainer Forst: *Noumenal magt* 83
6. Kurt Dauer Keller: *Virkelighedens historicitet – om det aristoteliske magtbegreb* 107

TEORETISKE OPFATTELSER AF MAGT OG LÆRING I ORGANISATIONER

7. Jacob Dahl Rendtorff: Homo compensator *– en filosofi om inkompetenskompensationskompetence i organisationer* 147
8. Nikolaj Klee & Kurt Dauer Keller: *Magtens sociale ontologi – i organisationsteorien og hos Løgstrup* 167
9. Anders Buch: *Magt i praksis* 197

LÆRINGS- OG UDVIKLINGSPERSPEKTIVER PÅ MAGT I ORGANISATIONER

10. Mogens Sparre: *Kulturforandring i et magtperspektiv* 227
11. Palle Rasmussen: *Magt og læring i akademiske organisationer* 253
12. Charlotte Delmar: *Kontekstuel ledelsesstrategi – at forene modsætninger i universitære magtforhold* 271
13. Søren Willert, Andreas Granhof Juhl, Theis Rethoré & Anne Thybring: *Hvad rykker ind, når hierarkiet rykker ud?* *295*

OM FORFATTERNE 341

DETALJERET INDHOLDSFORTEGNELSE 347

INTRODUCERENDE

Kurt Dauer Keller

1. PRÆSENTATION AF BOGENS KAPITLER

Denne antologi er en 'søsterpublikation' til bogen *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring* (Keller 2016), der ligeledes udkom i Aalborg Universitets skriftserie om organisatorisk læring og ledelse.

Efter præsentationen her af bogens kapitler følger først mit eget kapitel med titlen 'Magten i deltagererfaret organisationsudvikling', der primært giver et overblik over den organisatoriske læring som forskningsfelt, og i anden række indikerer den brede opfattelse af magt som 'formåen', der kommer til udtryk i bogens titel og tydeligt gør sig gældende i flere af bogens kapitler. I dette første, overbliksgivende bidrag anskues organisatorisk læring og magt ud fra den eksistentielle fænomenologi. De efterfølgende kapitler er inddelt i tre sektioner: en præsentation af udvalgte, generelle magtteorier, en teoretisk tematisering af magt og læring i organisationer samt en sektion med mere konkrete undersøgelser af, hvordan forskellige former for magt viser sig og kan diskuteres i forbindelse med læring og udvikling i organisationer.[1]

1 Bogens forfattere og ikke mindst jeg selv som redaktør skylder den anonyme review'er af bogen stor tak for indgående og kompetente kommentarer til en tidligere version af bogmanuskriptet. Disse kommentarer har givet et betydeligt løft til publikationen som helhed.

Magtteorier

De fire kapitler om magtteori er meget forskelligartede både i form og indhold. De to første er kortfattede, signifikante originaltekster, der præsenterer velkendte og betydningsfulde teorier om magt. De to næste får mere plads, fordi de omhandler lige så betydningsfulde begreber om magt, der (for tiden) er mindre fremtrædende og diskuterede, henholdsvis en helt ny teori, som er ved at tiltrække sig stor opmærksomhed, og en meget gammel, der ganske ufortjent har været mere eller mindre glemt eller negligeret i de seneste årtier.

Steven Lukes' kapitel med titlen *Magt* er en oversættelse af hans artikel 'Power' i *Encyclopedia of Philosophy and the Social Sciences* (Sage 2013). Lukes er kendt for den tredimensionale opfattelse af magt, som han præsenterede for snart er halvt hundrede år siden i bogen *Power: A radical view* (Lukes 1974). Det foreliggende kapitel skitserer igen disse tre dimensioner, men med visse modifikationer som Lukes har taget til sig på baggrund af den efterfølgende diskussion og kritik af bogen. Disse modifikationer gjorde sig gældende i andenudgaven af bogen (Lukes 2005), som også i omfang er en væsentlig udvidelse af den oprindelige udgave. En både simpel og væsentlig pointe, som han har fastholdt hele tiden, er at magt er en evne, der ikke nødvendigvis skal manifestere sig i magthaverens handling for at fungere effektivt hos modparten, som er underlagt magten. Social dominans – som er det Lukes i 1974 forstår ved magt – kan sagtens gøre sig gældende i kraft af at begge parter erkender modsætningsforholdet og styrkeforholdet mellem de to positioner. Senere hen pointerer Lukes, at der også findes andre former for magt, hvor den ene part agerer på en måde (f.eks. giver rådgivning), der ikke står i modsætning til vedkommendes egne interesser eller endog tilfredsstiller disse interesser.

Magtbegrebet hos Lukes er en fremragende opsummering af, hvordan man siden midten af det 20. århundrede har anskuet magt som empiriske fænomen inden for nordamerikansk og engelsk samfundsvidenskab. Man kunne hævde, at der er flere forskellige magtbegreber i spil. Men Lukes taler om magten som ét sammenhængende begreb, der imidlertid er og bliver diskutabelt, men altså kan indkredses i tre dimensioner af sociale relationer. Den første drejer sig om kapaciteten hos en individuel eller kollektiv aktør til gennem aktiv handling at sætte sin vilje igennem over for en anden social aktør inden for en interessekonflikt mellem dem. Lukes kritiserer den udbredte tendens inden for teorier, der lancerer magtopfattelser inden for den-

ne dimension for at fokusere snævert på beslutningstagen og dermed forbunden handling. Han kan kun indoptage denne første dimension i sin egen tredimensionelle teori med den korrektion, at magt er en formåen, ikke nødvendigvis en aktivitet i sig selv. I den næste dimension udfoldes muligheder for at negligere eller tilsløre selve konfliktforholdet, således at den underordnede part ikke bliver klart opmærksom på sine egne interesser og tilsidesættelsen af dem i den sociale relation.

Endelig fremhæver Lukes den tredje dimension, i hvilken begge parter sædvanligvis er forholdsvis uopmærksomme på magtforholdet og interessemodsætningerne mellem dem. Her er tale om strukturelle magtforhold, hvor uvidenhed, myter, fordomme eller ideologi forhindrer kritisk refleksion og fastholder en hverdagslivsbevidsthed om vilkårene som 'naturlige'. Hermed forsvarer Lukes en social ontologi i hvilken der findes falsk bevidsthed og reelle interesser, som kun kan afdækkes med et kritisk, historisk blik, der må etableres fra en anden position end de involverede aktørers egen aktuelle hverdagslivsbevidsthed. En sådan socialontologi deler for alvor vandene inden for samfundsvidenskaben såvel som socialfilosofien: Ikke mindst marxistisk inspirerede og freudiansk inspirerede tilgange baserer sig på den for at afdække væsentlige – men almindeligvis kun uklart gennemskuede og italesatte – aspekter og dynamikker i det sociale liv. Derimod abonnerer engelske og nordamerikanske traditioner ofte på teorier om skarpe skel mellem 'frihedens rige' (hvor de sociale aktører agerer med vilje og bevidsthed, dvs. hensigtsmæssigt ud fra egne ønsker og opfattelser) og 'nødvendighedens rige' (hvor mennesket er underlagt sin biologi og dermed et regime af kausalitet og funktionalitet, som svarer til et dyreliv). Foucault tidlige teori om magt er et fremtrædende eksempel på den første opfattelse. Lukes karakteriserer den som en ultra-radikal anskuelse af magt som en dominans, der er allestedsnærværende og altså umulig for de sociale aktører at undslippe. Han gør opmærksom på, at Foucaults teori præsenterer et selvstændigt, fjerde perspektiv, hvor magt ikke primært har at gøre med forhold mellem sociale aktører, men med konstitueringen af dem som subjekter, og hvor magten opererer gennem individerne snarere end ud fra dem. Men Lukes kan ikke tilslutte sig dette foucaultske magtperspektiv, dels fordi det indskrænker sig til at tematisere dominans, men også fordi det efter hans opfattelse er blevet udfoldet mere retorisk end substantielt, især hos Foucaults efterfølgere.

I relation til Lukes' modstilling mellem åbenlyse, bevidst intende-

rede handlinger og ubevidste, strukturelle omstændigheder går Pierre Bourdieu og Rainer Forst i de to næste kapitler i hver sin retning. Men opfattelsen af magt er i begge tilfælde indlejret i social ontologi, hvor magt ikke blot forekommer som en relation mellem to sociale aktører. Magt begribes snarere som evnen til at 'få ting til at lykkes' i et socialt univers, hvis spilleregler aktørerne er underlagt. Og oftest omfatter dette univers en flerhed af kollektive eller individuelle aktører.

Nogle egenskaber ved felter er et foredrag, Bourdieu holdt i 1976 for en gruppe filologer og litteraturhistorikere. Her forholder han sig egentlig ikke særlig eksplicit til magtbegrebet, men tydeliggør ikke desto mindre, hvordan det indgår i hans grundlæggende socialfilosofiske anskuelse. Kapitlet bidrager udmærket til at korrigere en udbredt kritik af Bourdieu for (i en periode præget af konstruktionisme i samfundsvidenskaberne) at have en 'deterministisk' opfattelse af feltets magt i forhold til den korresponderende habitus. Hos Bourdieu er det sociale liv en dualitet af historisk etablerede strukturer, felt og habitus, som har hver sin historicitet og sociale logik, men må passe nøje sammen for at en social praksis kan fungere. De danner en dialektik af struktureret socialitet (felt) og strukturerende socialitet (habitus), hvor feltets former for magt består i de rammer og vilkår, der definerer det sociale spil, mens habitus rummer de menneskelige ressourcer og evner, der engageres i spillet og dermed holder det i gang. Et socialt felt er struktureret som et objektivt konstaterbart spil – en social strid med sine egne former for kamp, konkurrence, dominans og 'legitim vold' – der udfolder sig med udgangspunkt i det historisk givne styrkeforhold mellem de forskellige positioner, som de involverede sociale aktører indtager. Men feltets meningsfulde karakter og dets afgrænsning fra andre felter afspejler den form for kompetence og ressource – eller ''kapital'', som Bourdieu kalder det – der 'investeres' i feltet, i og med at de sociale aktører udfolder deres habitus. Foruden hans velkendte, overordnede skelnen mellem symbolsk, økonomisk, kulturel og social kapital differentierer Bourdieu mellem generelle og specifikke former inden for de fire hovedkategorier.

Magt må altså begribes i den historiske og sociale dialektik mellem et konkret felt og den dermed forbundne habitus. Habitus er ikke bare vane, men en historicitet af kropsligt indarbejdede dispositioner og engagement, der omsætter fremadrettede projekter og erfaring i situationsforståelse og 'fornemmelse' for de sociale spil, der foregår i feltet. Den magt, en aktør besidder, afhænger således både af den objekti-

ve position inden for feltet og af det relevante erfaringsgrundlag (den 'kapital'), hvor med aktøren engagerer sig og gør sig gældende som habitus i feltet. Bourdieu pointerer, at dette sociale spil hovedsagelig forløber ubevidst, især hvad angår reproduktionen af de grundlæggende forudsætninger: Accepten af, hvad spillet i det hele taget drejer sig om, de gældende spilleregler og afgrænsningen fra de sociale spil, som foregår inden for andre felter. I bogens kapitel eksemplificerer Bourdieu hen ad vejen sin teori med henvisninger til kunst, litteratur, videnskab og filosofi som sociale felter.

Forst lancerer i kapitlet *Noumenal magt* intet mindre end ''en ny måde at tænke magt på''. ''Noumenal'' stammer fra Kant, der genoptager den antikke græske term ''noumenon''. Ordet betyder 'fornuftsmæssig' eller 'fornuftsbestemt', hvilket skal indikere anskuelsen af mennesket som etisk fornuftsvæsen i dets handlingssammenhænge. Umiddelbart kunne man opfatte Forsts tema som 'fornuftens magt'. Men dette er forkert, hvis det indikerer en af flere former for magt. Han hævder nemlig, at virkelig magt i det hele taget er noumenal, altså fornuftsmæssig, eller mere præcist: magt har hjemme i begrundelsernes univers, 'retfærdiggørelsernes rige'. Traditionelt har politisk filosofi beskæftiget sig med magtens retfærdiggørelse, men Forst ønsker derimod at fremhæve retfærdiggørelsens magt. Helt grundlæggende anskuer han mennesker som 'retfærdiggørende tilværelser' (Forst 2017, s. 21), der er i stand til at svare for deres egne meninger og handlinger. Det understreges dog, at der er tale om 'retfærdiggørelse' i form af socialt acceptable begrundelser, der ikke nødvendigvis lever op til nogen bestemt kritisk standard, men meget vel kan være ideologiske og ureflekterede. Det afgørende er ikke om argumenterne, der skal tjene til retfærdiggørelse, i sig selv er gode eller dårlige, men at de afspejler kognitive overbevisninger, som er gældende blandt de pågældende aktører.

Selve retfærdiggørelsen, som Forst knytter sit magtbegreb an til, er altså et deskriptivt socialt fænomen, selv om retten og pligten til retfærdiggørelse, som hans menneskeforståelse drejer sig om, i sagens natur er normativ. Til forskel fra den deskriptive opfattelse af 'rationelle' aktører og deres egeninteresser i den første magtdimension hos Lukes, beskæftiger Forst sig med den normative opfattelse af 'fornuftige' aktører, der ustandseligt befinder sig i diskursive situationer, som aktualiserer deres ret og pligt til at retfærdiggøre sig over for hinanden. Hos ham er retfærdiggørelse det grundlæggende

sociale fænomen, som også handlinger må forstås ud fra, ikke aktørernes interesser eller overbevisninger. Forst argumenterer således for et magtbegreb, der helt og holdent er indskrevet i en social ramme af diskursetik. Han lægger ikke skjul på, at hans teoretiske position hviler tungt på Habermas' teori om den kommunikative handlen (Habermas 1981). Men til forskel fra sin læremester, placerer Forst altså magten i livsverdenens kommunikative sammenhænge og hævder, at markedets og statsapparatets overgribende sociale systemer forbliver underlagt livsverdenens diskursetiske regime. Med fremhævelsen af det noumenale, normative perspektiv fjerner Horst sig (endnu mere radikalt end det sker hos Habermas) fra Den kritiske teoris hegelianske og freudo-marxistiske udgangspunkt og nærmer sig Kants og Hannah Arendts socialfilosofiske positioner. Ligesom hos Arendt, bliver magt dermed et spørgsmål om argumentation i åbne politiske diskussions- og handlingsfællesskaber, der udelukker vold og uantastelig dominans. Imidlertid bebrejder han Arendts magtbegreb for at være ensidig positivt.

Angående begreber om strukturel magt hævder Forst, at sociale stukturer er instituerede spilleregler, normer og narrativer, der baseres på retfærdiggørelser. Fordi disse strukturer tages for givet af de sociale aktører, kan de inddrages som ressourcer (en noumenal form for 'kapital') i situationer af magtudøvelse. Forst vil dog kun tale om magt, når sagen drejer sig om sociale aktørers bevidst intenderede magtudøvelse over andre aktører; fænomener som strukturel tvang og social determination kalder han derfor ikke ''magt'', men ''påvirkning''. Endvidere påpeger Forst et slægtskab med Foucault for så vidt som denne relaterer magtens både produktive og disciplinerende funktionalitet til bestemte diskursive og kognitive domæner (sandhedsregimer) inden for hvilke magtudøvelsen giver mening. Men han tager afstand fra Foucaults opfattelse af at magten også opererer direkte på de sociale individer i deres kropslighed og 'skaber dem som subjekter' bagom og uafhængigt af det kognitive niveau. Afslutningsvis skitserer Forst, hvordan analyser af noumenal magt må gribes an.

Med kapitlerne af Bourdieu og Forst markeres en tydelig modsætning mellem opfattelser af magt som et kulturfænomen, der i det første tilfælde er kropsligt erfaret og strukturelt instituteret socialt liv, og i det andet tilfælde er kognitivt orienteret og etisk forpligtet diskurs. Det er ganske påfaldende, at begge dele – såvel den strukturelle magt, der sætter sig igennem som ubemærket vanemæssighed,

som den diskursive magt, der trækker på de sociale aktørers egen vilje og bevidsthed – er blevet fremhævet som den mest effektive form for magtudøvelse. Men handler de mest interessante problematikker ikke om mulighederne for at flytte magtforhold fra ubevidste og implicitte domæner til diskursive sociale sammenhænge, hvor magten kan tematiseres eksplicit og systematisk? Bourdieu var meget optaget af, hvordan ubevidste magtforhold må tematiseres og kritiseres videnskabeligt og politisk, og fra den anden side refererer Forst selv til Arendts pointering af, at social tvang og undertrykkelse meget vel kan føre til kollektiv bevidstgørelse og modmagt. Sådanne kollektive læreprocesser er netop omdrejningspunktet for Hegels og Marx' opfattelser af historiciteten og udviklingsdynamikken i det sociale liv. Set i dette perspektiv kan kapitlerne af Bourdieu og Forst tjene til at illustrere, hvordan kollektive former for læring kan ændre magtforhold og gribe ind i socialitet i det hele taget med ganske gennemgribende forandringer af organisationer og samfund. Denne kontinuitet og mulige konvergens mellem ubeviste, strukturelle omstændigheder og ekspliciterende, etisk ansvarlig dialog kommer tydeligt frem i Aristoteles' opfattelse af kulturel virkelighed som udvikling gennem udfoldelsen af naturgivne, fornuftsrettede potentialer.

Kurt Dauer Keller fremdrager i *Virkelighedens historicitet – om det aristoteliske magtbegreb* en ældgammel opfattelse af magt som en ganske elementær formåen. På basis af Olav Eikelands Aristotelesforskning pointeres det, at Aristoteles' begreb om *dúnamis*, der rummer betydningerne 'magt', 'formåen' og 'potentiale', er relationelt og kun kan forstås i tæt sammenhæng med den tilsvarende realiserende og aktualiserende virksomhed. Denne 'magtudfoldelse' er drivkraft i kulturens udviklingsdynamik. Aristoteles skelner den fra vold og herredømme, og forbinder den primært med etisk fornuft. I det organiserede samfundsliv konkretiseres den menneskelige fornuft såvel i økonomisk nødvendig systemrationalitet som dialogisk, etisk-politisk fællesskab. I senantikken og især med den tidlige kristendom splittes den aristoteliske tænkning op i en idealistisk og en naturalistisk strømning, der først tilnærmer sig hinanden igen i oplysningstiden og den moderne tid. I 1800-tallet kommer arven fra Aristoteles til fuld udfoldelse i visionær historisk-kulturel selvbevidsthed, der i 1900-tallet splittes op i forskellige tendenser. Her fastholdes opfattelser af den sociale og kulturelle virkelighed som forskellige, retningsbestemte magtkonstellationer af menneskelige evner og formåen, herunder såvel den kapitali-

stiske markedstilpasning som kollektiv og individuel selvrealisering. Det fænomenologiske begreb om historicitet indfanger en moderne aristotelisk opfattelse af virkeligheden og bidrager til forståelsen af, hvordan historisk udvikling inddrager forskellige niveauer af erfaring.

Teoretiske opfattelser af magt og læring i organisationer

Der er i de seneste år talt og skrevet meget om 'moralsk blindhed' som bagsiden af den lydighed, rolleidentifikation og opgaveforpligtelse, der præger både ledere og medarbejdere i vor tids virksomheder og institutioner. Med reference til kultur- og samfundskritisk litteratur fremhæver Jacob Dahl Rendtorff i sit kapitel med titlen *Homo compensator – En filosofi om inkompetenskompensationskompetence i organisationer,* at der lige så vel er tale om moralsk stumhed og døvhed, og at amoralen egentlig beror på at organisationskulturen som kollektiv kompetence mere fungerer ligesom en hensynsløs psykopat end som en moralsk ansvarlig person. Nyliberalistiske principper (såsom 'grådighed er godt') er institutionaliseret i konstitutionen af magtfulde virksomheder, hvor aktionærer og investorer ager uden noget moralsk ansvar. Organisatorisk læring og kompetence er underlagt et herredømme af teknologisk tvang og instrumentel rationalitet, der er afhumaniserende og afføder den 'banale ondskab', som vi i bredere kulturel sammenhæng er bekendt med fra socialpsykologiske eksperimenter som Milgrams lydighedsforsøg og Zimbardos fængselsforsøg foruden virkelige begivenheder som dem, der fandt sted i Abu Ghreib fængslet i Irak. Nyliberalismens biopolitiske magt over naturlige såvel som æstetiske og etiske aspekter af den menneskelige tilværelse trækker på en eksistentiel magtesløshed og kompensationstænkning, der også karakteriserer det sociale velfærdssamfund og faktisk den moderne vestlige kultur i det hele taget. På basis af værker af især filosofferne Odo Marquard og Robert Pfaller beskriver Rendtorff, hvordan vi er underlagt en gennemgribende historisk konstellation af kollektiv inkompetence angående de vigtigste aspekter af tilværelsen, en inkompetence som vi til gengæld er blevet uhyre opfindsomme og dygtige til på mange forskellige måder at kompensere for både i organisationslivet og i samfundslivet.

Nikolaj Klee og Kurt Dauer Keller præsenterer i *Magtens sociale ontologi – i organisationsteorien og hos Løgstrup* en fænomenologisk for-

ståelse af magt som et ontologisk grundvilkår, der giver anledning til at reflektere over organisatorisk læring i perspektivet af følelsesmæssige relationer mellem mennesker. Løgstrup lever nemlig op til den vidtgående samfundsvidenskabelige forudsætning at anskue magt som en allestedsnærværende faktor i de sociale relationer. Inden for organisationsteorien er denne ambition ikke mindst kommet til udtryk hos Stewart Clegg i bogen *Frameworks of Power* (1989). Løgstrups berømte 'etiske fordring' udspringer af vores gensidige afhængighed i helt elementære sociale samspil, hvor spontane livsytringer – såsom tillid – indebærer en sårbarhed, der umiddelbart indikerer et modsvarende magtforhold. Klee gør rede for, hvordan Løgstrup igennem sit forfatterskab beskæftiger sig med magtbegreber og frem til *System og symbol* (Løgstrup 1997) udfolder en eksistentiel-fænomenologisk analyse af magtens væsen. Løgstrup skelner mellem 'direkte magt', som findes i umiddelbar social interaktion, og 'indirekte magt', der gør sig gældende gennem etablerede sociale systemer og procedurer, som magtforholdene er implicitte aspekter af. Men begge former for magt afspejler det ontologiske grundvilkår, der kæder magt og etik sammen i deres fælles udspring af relationelle følelser i de spontane livsytringer. Den materiale etik hos Løgstrup giver således et grundlag for at begribe de magtforhold, der gør sig gældende – ikke mindst på følelsesmæssigt plan – i organisationers hverdagsliv og i organisatorisk læring.

Anders Buch diskuterer i sit kapitel, *Magt i praksis* hvordan nyere praksisteorier må indoptage et særligt magtbegreb for at indfange de omfattende dynamikker, der former organisationers udvikling. Tæt på Foucaults opfattelse må magt begribes praksisteoretisk som et konstitutivt og allestedsnærværende element i social aktivitet. Den er en effekt af aktørers handlinger, som samtidig indvirker på, hvilke handlinger, der kan udføres, og hvilke aktiviteter, der kan organiseres og blive sociale praksisser. Kapitlet skitserer nogle grundantagelser i nyere praksisteorier og præsenterer på den baggrund en ontologisk og en strukturel tilgang, der gør det muligt at analysere praksisser som 'sigen', 'gøren' og 'relateren sig' i tid og rum. Dernæst beskrives en kompleks organisatorisk situation med en empirisk case i en rådgivende ingeniørvirksomhed, der arbejder med klimaregnskaber. Casen tjener til at illustrere anvendelsen af praksisteori til at analysere magt i en organisatorisk praksis. Som foreskrevet i teorien fremanalyseres de individuelle aktørers projekter og dispositioner såvel som de eks-

tra-individuelle praksistraditioner og praksislandskaber, der bidrager til at bestemme aktiviteterne. Med casen bliver det tydeligt, hvordan magtforhold afspejler hvor udbredte og dominerende visse praksisser er i forhold til andre praksisser. En ledelsesdikteret praksis angående fakturering viser sig som et praksislandskab, der præger medarbejdernes aktiviteter i en sådan grad, at det langsigtede og holistiske arbejde med klimaregnskaber tilsidesættes. Kapitlet afrundes med en diskussion af magtens ontologi og af det præsenterede magtbegrebs kritiske potentiale i organisationsstudier.

Lærings- og udviklingsperspektiver på magt i organisationer

I kapitlet *Kulturforandring i et magtperspektiv* forklarer Mogens Sparre om et aktionsforskningsprojekt gennem tre år, der drejede sig om opnåelsen af en fælles forståelse i en ledergruppe af transformationen af deres virksomhed fra en industrikultur til en videnskultur. Virksomhedens produktion blev nedlagt, og de skulle fremover leve af at sælge viden og service. I tråd med aktionsforskningens centrale princip om deltagelse bestod forløbet i vekselvirkninger mellem dialog, hvor de gennemgående temaer var kultur, ledelse, strategi, magt og frygt, og konkrete indsatser og forandringer, der tilsigtede at gøre organisationskulturen til noget, den enkelte leder og medarbejder bærer et medansvar for. Disse indsatser var koncentreret om tre omfattende analyser af organisationskulturen. Projektets videnskabelige aspekt drejede sig om at skabe signifikante metaforer, der sammenfatter den opnåede organisatoriske læring og den organisationsteoretiske erkendelse. Det praktiske aspekt i aktionsforskningsforløbet drejede sig primært om de nye indsigter og påvirkninger af det levede liv i organisationen, som den involverede ledergruppe fik opnået gennem deres deltagelse som medforskere. Kapitlet skitserer projektets hermeneutisk-fænomenologiske forståelsesramme og diskuterer en individcentreret opfattelse af organisatorisk læring samt opfattelsen af magt og organisationskultur som intersubjektive fænomener. Der argumenteres endvidere for, at den særlige tilgang til organisationsudvikling i et aktionsforskningsprojekt må kredse om formuleringen af mulighed eller vision. Forløbet skabte interesse blandt en del yngre medarbejdere, som også blev involveret i projektet. En vigtig opnået erkendelse var, at udviklingen af en ny fælles forståelse af organisationskulturen hang tæt sammen med bearbejdninger af magtproblematikker om motivation, frygt og kompetence i et personligt perspektiv.

I kapitlet *Magt og læring i akademiske organisationer* præsenterer Palle Rasmussen en forståelse af organisatorisk læring som processer, hvorigennem medlemmer af organisationer tilegner sig ny viden og kompetencer, samtidig med at organisationerne bliver bedre til at forstå deres opgaver og koordinere medlemmernes indsats i opgaveløsningen. Vellykket organisatorisk læring vil styrke en organisations indsats og resultater, og dermed dens magt i det samlede felt, den virker indenfor. Forskellige former for magt internt i en organisation præger imidlertid mulighederne for organisatorisk læring. Kapitlet fokuserer på magtformer og organisatorisk læring i akademiske organisationer, med danske universiteter som eksempel. Deres organisationsform er præget af usikre kompromisser mellem på den ene side fagområders og discipliners selvorganisering, på den anden side bureaukratisk-hierarkiske strukturer. Inden for et universitet handler organisatorisk læring ikke mindst om at udvikle universitetets grundlæggende ydelser, uddannelse og undervisning, forskning og innovation samt bredere formidling. Vellykket arbejde med udviklingsopgaver kræver kommunikation og samarbejde blandt de relevante aktører, både forskere/undervisere, administrative medarbejdere, studerende og eksterne partnere. Med inspiration fra Habermas pointeres det, at opbygning af en sådan kommunikativ magt må bygge på dialog og ret til medbestemmelse. Men opbygningen af kommunikativ magt begrænses og undermineres af andre magtformer. Det gælder dels den overordnede strukturelle magt, som udmøntes f.eks. i fastlæggelsen af taxametre for forskellige uddannelser og budgetprincipper for fordeling af forskningsressourcer mellem institutioner, men også af den hierarkiske ledelsesmagt, som koncentrerer strategiske diskussioner og beslutninger hos snævre grupper af ledere.

I kapitlet *Kontekstuel ledelse* diskuterer Charlotte Delmar vilkårene for strategisk ledelse af universiteterne, der nu gennem flere årtier har befundet sig i et modsætningsforhold mellem faglige hensyn til at fungere og udvikles som fremtrædende organisationer i videnssamfundet og samtidig være underlagt strammere politiske og økonomiske rammer. Strategisk ledelse kunne være et bud på, hvordan koncentrationen af den organisatoriske magt i toppen af universiteternes ledelseshierarki er forenelig med en fortsat profilering af dem som videnskabelige institutioner med de videnskabelige medarbejdere som drivkraft. Men det kræver, pointerer Delmar, at ledelsesperspektivet for universiteternes strategiske udvikling drejer sig om organisatorisk

læring i vidensmedarbejdernes praksisfællesskab, som udvider autonomien og handlerummet i dette praksisfællesskab. Hendes analyse, der er baseret på studie af litteratur om videnssamfundet og universitetssektorens aktuelle udviklingstendenser samt interview med universitetsledere, fremhæver tre aspekter af konteksten for denne strategiske tilgang til universiteternes organisatoriske læring: For det første en legitimitet i ledelsens handlemåder i eksterne medier og netværk, som er i overensstemmelse med institutionens traditionelle status, der defineres ved stærk faglighed, objektivitet og sandhed. For det andet en strategisk opmærksomhed på universitetets eksistensberettigelse, som gennem en grundfortælling om tradition og fornyelse linker organisationens 'sjæl' eller 'identitet' til en særlig praksisforståelse i den aktuelle kulturelle kontekst. For det tredje en ledelsesmæssig integritet, der i forlængelse af Løgstups relationelle etik forstår tillid som grundlaget for produktive magtforhold og ledelse som et distribueret socialt fænomen, hvor formelle ledere er redskaber til at facilitere processer og refleksive dialoger, og hvor den universitære ledelse bidrager strategisk til den organisatoriske læring gennem relationelle og kommunikative kompetencer.

Søren Willert, Andreas Granhof Juhl, Theis Rethoré og Anne Thybring gør i kapitlet *Hvad rykker ind, når hierarkiet rykker ud?* rede for en aktuel afhierarkiseringstrend inden for organisationsudvikling. Artiklens første hovedafsnit præsenterer denne afhierarkiseringstrend gennem faglitterære kilder, hvoraf nogle er skrevet af virksomhedsledere, der selv har stået i spidsen for afhierarkiseringseksperimenter, andre af organisationsforskere. Organisationer og organisationsdesigns, der har ført afhierarkisering frem til radikalt udviklede former, beskrives. Det andet hovedafsnit er mere diskuterende, idet afhierarkiseringen relateres til spørgsmål om læring, magt og værdier i organisationer. Her præsenteres forfattergruppens case- og empiriforankrede refleksioner baseret på deres eget aktuelle engagement i et netværk af meget forskelligartede danske virksomheder, som i et fælles udviklingsprojekt søger frem mod humaniserende og non-hierarkiske alternativer til eksisterende organisatorisk praksis. Der indgår tydeligvis et læringsaspekt i afhierarkisering. Indholdet, motivationen og de sociale samspil i denne læring overvejes nærmere. Fjernelse eller nedtoning af hierarki indebærer ikke en fjernelse af magt som organisatorisk-dynamisk faktor. Snarere bliver der tale om en omdirigering af magtens udtryk. Forfatterne finder denne omdirigering historisk betydnings-

fuld, da den vedrører sammenhænge mellem afhierarkisering (demokratisering), produktivitet og menneskelig livskvalitet. Diskussionen af dette opsamles i et afsluttende afsnit. Det sker i sammenhæng med en kortfattet historisk perspektivering af den afhierarkiseringstrend, som kapitlet tematiserer.

Litteratur

Clegg, S.R. (1989). *Frameworks of Power.* London: Sage Publications.

Forst, R. (2017). *Normativity and Power. Analyzing social orders of justification.* Oxford University Press.

Habermas, J. (1981). Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Keller, K.D. (red.) (2016). *Organisatorisk dannelse. Etiske perspektiver på organisatorisk læring.* Aalborg Universitetsforlag.

Lukes, S. (2005). *Power. A radical view.* Second Edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan. (Førsteudgaven udkom i 1974.)

Løgstrup, K.E. (1997). *System og symbol – Essays.* Gyldendal. (Oprindeligt udgivet i 1982.)

Kurt Dauer Keller

2. MAGTEN I DELTAGERERFARET ORGANISATIONSUDVIKLING

Forsknings- og udviklingsfeltet 'organisatorisk læring' er kun svagt funderet i samfundsvidenskab. Det blev pointeret i bogen *Organisatorisk dannelse* (Keller 2016), hvor det drejede sig om at anlægge etiske perspektiver på feltet. Uden at gentage mig selv mere end allerhøjst nødvendigt, vil jeg her forsøge at skitsere, hvordan teorier og begreber om magt tilsvarende kan bidrage til at imødekomme det markante behov for samfundsvidenskabelig fundering af forskning og udvikling omkring den organisatoriske læring.

Hvad er organisatorisk læring? Ved 'organisatorisk læring' må man naturligvis forstå læring i eller om organisationer, som er af betydning for den pågældende organisationsform og på mere eller mindre afgørende vis kan ændre noget ved den. 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. Det er imidlertid ikke enhver forandring eller udvikling i en organisation, der uden videre kan betragtes som læring, da økonomiske, tekniske eller ledelsesmæssige tiltag kan være af stor betydning for en organisation uden at indebære nogen bemærkelsesværdig læring. For eksempel opfattes 'forandringsledelse' ofte som organisatorisk prægning eller manipulation, der ikke behøver have noget at gøre med organisatorisk læring, men snarere inddæmmer

de psykosociale og sociokulturelle vilkår for medarbejdernes faglige engagement og dermed hæmmer erfaringsudvikling. Den organisatoriske læring handler netop om organisationsdeltagernes fælles erfaring og aktive formåen, der består i både sociokulturelle makroprocesser og psykosociale mikroprocesser.

Det centrale i organisatorisk læring er udviklingen i det sociale liv, der bærer selve organisationen: samarbejde, engagement, kompetence, social identitet. Spørgsmål om 'hvem' og 'hvad' deltagerne egentlig er som henholdsvis subjektive og objektive aktører i de organisatoriske strukturer, begivenheder og initiativer, er omdrejningspunkt for den læring, der finder sted, og dermed også for at begribe organisatorisk forandring som læring. Forskning og udvikling kan altså ikke tematisere organisatorisk læring på nogen seriøs måde, uden at forholde sig til det simple spørgsmål – som ikke altid er så simpelt at besvare – *hvem* er det, der lærer? Ligeledes konfronteres man naturligvis straks med spørgsmålet: *hvad* er det, der læres? Og besvarelsen af det sidste giver også anledning til nærmere overvejelse. For det er slet ikke trivielt, hvad der egentlig foregår i den *organisering* af nye rammer eller nyt indhold, som aldrig kan italesættes gennemgribende og altid har uforudsete implikationer – da det jo drejer sig om livfuld socialitet[1]. Den organisatoriske læring, som foregår allevegne og hele tiden på lokale og regionale såvel som globale planer – eksempelvis at arrangere en byfest, at styrke det europæiske samarbejde inden for et fagområde eller at forsvare oprindelige folks levevilkår rundt omkring på kloden – kredser overvejende om den *problematik*, der skal håndteres i organiseret fællesskab, og sekundært må man så forholde sig til, hvordan både formelle aftaler og uformel samtale bedst kan realiseres gennem sociale medier, traditionelle medier eller fysiske møder. Med andre ord vil det almindeligvis forholde sig sådan, at organisatorisk læring er kontekstuel fortolkning og opgavecentreret erfaringstilegnelse; kun i sjældne, partikulære tilfælde kan der være tale om en formaliseret eller disciplinorienteret indlæring.

Når magt skal diskuteres i relation til organisatorisk læring, kan der være god grund til at fremhæve en tematik, som måske ikke altid er det første og mest oplagte aspekt, der melder sig i et teoretisk perspektiv på magt, selv om det er ganske velkendt i dagligsproget og i prakti-

1 Organisering kan ses som et kollektivt 'greb' om den sociale virkelighed, der altid finder sted inden for det mere omfattende 'greb', som virkeligheden har om deltagerne. Et tilsvarende perspektiv ligger til grund for Anthony Giddens' teori om 'strukturation' (jf. Giddens 1986, kap. 6).

ske sammenhænge, nemlig 'at magte' noget mere eller mindre bestemt, at 'evne' det. Egentlig er denne *formåen* noget helt centralt ved det, vi forstår som 'magt', selv om perspektivet er bredere end opfattelsen af at gennemtrumfe eller fremtvinge noget på trods af mere eller mindre udpræget modstand. Der er nu tale om i det hele taget at være 'i stand til' at opnå det, man ønsker, at kunne 'få det til at ske' under givne omstændigheder, der muligvis – men ikke nødvendigvis – rummer decideret modvirkende aspekter.

Traditionelt har man i samfundsvidenskaben fokuseret på varianter af Webers opfattelser af magt som det, at 'få andre til at gøre noget, som de ellers ikke ville have gjort'. Det er et begreb om magt som social dominans. Som Steven Lukes påpeger i kapitel tre i denne bog, er dette magtbegreb blevet modificeret med pointer angående at 'få andre til at lade være med at gøre, hvad de ellers ville have gjort', hvilket fører til videre diskussion om forholdet (såvel som selve distinktionen) mellem åbenlys, aktualiseret magt og fortolket, potentiel magt. Allerede hos Aristoteles finder man et begreb om dette parforhold mellem to forskellige udformninger af den samme magt (jf. kapitel seks i denne bog).

I modsætning til almindelig, common sense opfattelse af magt som potentiel udøvelse af påvirkning, tvang eller direkte vold finder man bred teoretisk enighed om, at de mest effektive og langtidsholdbare former for magt ikke består i undertrykkelse, men tværtimod i at sætte produktive (og måske progressive) rammer for handling og udfoldelse hos dem, der er genstand for magten. Dermed bliver magt i udpræget grad et distribueret og medierende socialt fænomen, der karakteriserer en bestemt formåen hos en gruppe, en organisation, et samfund eller en hel kultur. Dette aktualiserer også spørgsmål om, hvor vidt de sociale aktører, der er magtens genstand, aktivt tager del i magtens udfoldelse og involverer deres frihed, tillid, indforståethed eller motiverede engagement. Således kommer lærings- og identitetsproblematikker til at gøre sig gældende som et væsentligt aspekt af magten – både magten som et fremtrædende, erfaret fænomen og som et reflekteret, teoretisk begreb.

Organisationen

Da organisatorisk læring i 1990'er formede sig som et felt for forskning og udvikling, skete dette i tæt sammenhæng med interessen for informations- og kommunikationsteknologi, der kunne anvendes i strukturering

af menneskeligt samarbejde og effektivisering af det på tværs af grænser i tid og rum (jf. Cohen & Sproull 1996). Selve betegnelsen "organizational learning" var blevet anvendt sporadisk på visse former for organisatorisk udvikling flere årtier forinden (jf. Argyris & Schön 1978, Cyert & March 1963), men det var frem for alt Peter Senge (1990), der med sit begreb om 'den lærende organisation' skabte opmærksomheden på, at kollektiv læring er blevet en ganske afgørende faktor for, hvordan erhvervsvirksomheder må organisere sig og udvikle sig. I 80'erne konstaterede man i USA og Vesteuropa med stor bekymring, at Japanske virksomheder stormede frem og åbenbart var bedre fungerende end de hjemlige. Senge og andre forbandt dette med en særlig mentalitet hos de japanske medarbejdere, som var præget af et tæt, gensidigt loyalitetsforhold mellem virksomheden og den enkelte ansatte, og indebar en højere grad af subjektivt engagement og ansvarlighed fra de ansattes side. Den samtidige, dæmrende vesteuropæiske og nordamerikanske erfaring af, at virksomhederne i det hele taget må trække mere på medarbejdernes subjektivitet og sociokulturelle kompetence var givetvis også af stor betydning for, at 'læring' kom på dagsordenen som et centralt aspekt af, hvad arbejdsorganisering og organisationsudvikling må handle om (jf. Boltanski & Chiapello 2005).

Den 'kreative', subjektive side af organisationslivet, som læringsbegrebet indikerede, gjorde sig i en vis udstrækning gældende som fænomenologisk og hermeneutisk inspirerede tilgange til 90'ernes mere teknologisk orienterede udvikling og forskning i 'computerstøttet samarbejde'. Men forståelsen af læring, erfaring og kultur har hele tiden haltet langt bagud inden for dette innovationsområde. Mange har været optaget af antagelser om, at det tværvidenskabelige teoretiske felt 'cognitive science' måtte kunne anvendes til at få de informationsteknologiske og menneskelige tilgange til 'problemløsning' i organisationer til at mødes. Det har passet forholdsvis fint ind i traditionelle organisationsteoretiske perspektiver at anskue teknologi og menneskelig kompetence som to forskellige 'delsystemer', der kombineres i en overordnet funktionalitet. Dominerende opfattelser af organisatorisk læring er derfor i vid udstrækning præget af, at man baserer sig på traditionel organisationsteori, hvor organisationen betragtes som et system, hvis funktionalitet og forandring er genstand for gennemgribende ledelse. I forlængelse heraf tilsiger den almindeligt udbredte opfattelse af læring, at dette er en begivenhed eller proces, der resulterer i viden, som må kunne formaliseres og formidles i organiserede netværk med andre mennesker og med IT-systemer.

Organisationsforståelsen inden for forsknings- og udviklingsfeltet

'organisatorisk læring' har lige fra begyndelsen haft en bemærkelsesværdig slagside, som også har stor betydning for opfattelsen af læring. Feltets udpræget tværdisciplinære karakter har nemlig trukket de enkelte discipliners egen tradition for præskriptiv eller deskriptiv orientering med sig. Erhvervsøkonomi, samfundsøkonomi, statskundskab, organisationsanalyse, ingeniørvidenskab og datalogi har altid været præget af normative, designende og foreskrivende orienteringer. Når man taler om ledelse eller forandring i organisationer, er der langt hen ad vejen underforstået udviklingsperspektiver i visse retninger, som det drejer sig om at bestemme nærmere, og som bliver definerende for hensigtsmæssig ledelse og forandring. Discipliner som antropologi, sociologi samt social- og arbejdspsykologi har derimod tradition for *ikke* at beskæftige sig med muligheder for forbedring af arbejdslivet eller med påvirkning af fremtiden i det hele taget, men holde sig til beskrivende og analyserende undersøgelse, der kun indirekte antyder hensigtsmæssige udviklingsmuligheder (som implicit forestilling og kritisk alternativ til de faktiske tilstande og tendenser, man konstaterer). Kun en spinkel strømning – repræsenteret ved navne som Ernst Bloch, C. Wright Mills, Oskar Negt og Charles Taylor – har fastholdt den visionære indfaldsvinkel til samfundsvidenskab, der lå i 1800-tallets almindelig udbredte, kritiske diskussion om samfundets indretning og ideelle udviklingspotentialer. Da det netop er denne 'fremtidslammede' gruppe af videnskabelige discipliner, der bedst kan belyse den menneskelige erfaring og læring i arbejdslivet, er det måske ikke så sært, at deltagerperspektiverne som oftest bliver slæbt af sted efter den topstyrede (og hyppigt teknisk-økonomisk orienterede) organisationsudvikling – ikke blot på praktiske planer, men også de teoretiske. Dette afspejler unægteligt en tendens til at nedprioritere eller desavouere den deltagererfarede organisering, der når alt kommer til alt skal realisere den tilsigtede nye organisatoriske praksis: den organisatoriske læring. Den principielle modsætning mellem ledelsesbestemt forandring og medarbejderbåret erfaring i organisationen viser sig tydeligt i Palle Rasmussens og Charlotte Delmars kapitler i denne bog, som begge tematiserer aktuelle tendenser i universitetssektoren. Aktionsforskning er imidlertid en eksperimenterende og medarbejderinddragende tilgang til organisationsudvikling, der i sagens natur må opbløde dette modsætningsforhold. Mogens Sparres kapitel samt kapitlet af Søren Willert, Andreas Granhof Juhl, Theis Rethoré og Anne Thybring viser eksempler på, hvordan denne tilgang er blevet taget op inden for feltet 'organisatorisk læring'.

System og netværk

Organisationer betragtes ofte som systemer slet og ret. Siden midten af det 20. århundrede har systemteori periodevis (fra Parsons til Luhmann) været blandt de mest fremtrædende sociologiske teorier. Men popularite-ten i forbindelse med analyse og udvikling af organisationer må givet-vis også tilskrives at 'system' både i praktiske sammenhænge og i almen videnskabsteori fremtræder som et ligefremt og uproblematisk grund-begreb: At finde systemet i noget eller at sætte noget i system er at have styr på det. Der er nok ikke altid blevet lagt mange ontologiske eller er-kendelsesteoretiske overvejelser til grund for, at man så ofte har betragtet de menneskelige aspekter i organisationen lige såvel som tekniske som 'systemer'. Det er tilfældet hos Kurt Lewin, der er blevet kaldt "grundlæg-ger" af både socialpsykologien og aktionsforskningen, og hvis tanker blev videreført i 1940'ernes og 50'ernes såkaldt "socio-tekniske" tilgang til ana-lyse og udvikling af organisationer, hvor man lagde vægt på at 'optimere' sammenhængen mellem den maskinelle og den humane udformning af organisationen. Variationer af denne tilgang til anvendt systemteori har gjort sig gældende lige siden, ikke mindst med Peter Checklands 'Soft Systems Methodology' (Checkland 1981), og er efter hånden gledet ud i ét med ingeniørvidenskabelige og datalogiske begreber om systemdesign og systemudvikling i organisatoriske sammenhænge.

Den langt mere teoretisk underbyggede systemteori i samfundsvi-denskabeligt regi har præciseret, hvordan den biologiske videnskab kan benyttes som mønstereksempel for sociologi og samfundsvidenskab i det hele taget. Specielt med Nicklas Luhmanns indsats er dette udfol-det som videnskabsteoretisk rekonstruktion af moderne ontologisk og erkendelsesteoretisk tænkning. Det er dog tvivlsomt, om netop denne teoretiske udbygning kan have nogen stor betydning for den anvendte systemteori omkring organisatorisk læring[2]. Hans egen specielle opfat-telse af en organisation som en slags beslutningskæde lægger afstand

2 Hvor andre samfundsvidenskabelige systemteoretikere som Robert K. Merton og Jeffrey Alexander lader sig inspirere af biologisk tænkning for at anskue væsentli-ge sociologiske fænomener og problematikker på nye måder, driver Luhmann den systemiske funktionalisme ud i en ontologisk og erkendelsesteoretisk antropologi, der vanskeligt kan relateres til det menneskeliv og organisationsliv, vi kender. Den bygger basalt på forudsætninger om autopoiese i kraft af et observatørperspektiv, fundamental divergens mellem kommunikation og bevidsthed samt indifferens mel-lem realitet og konstruktion, der måske kan give mening i videnskab om biologiske organismer, men er absurde og selvmodsigende for en videnskab om menneskelig erfaring (jf. Keller 1999).

til almindelige erfaringer og begreber om organisationer (jf. bl.a. Knudsen 2014). Med eller uden en samfundsvidenskabelig overbygning af systemteoretisk tilsnit anskuer man i den praktiske systemanalyse og -udvikling organisationen som en velafgrænset entitet, der (i det mindste i princippet) kan objektiveres fuldstændigt, og som i gennemgribende forstand er konstrueret og kan rekonstrueres. Ligesom et mekanisk apparat og en biologisk organisme betragtes organisationens sociale system ud fra dens funktionalitet, der er relateret til og i vekselvirkning med sine (som regel mindre klart definerede) 'omgivelser'. Det er en strukturel og funktionel opfattelse af organisationen, som langt hen ad vejen harmonerer med traditionelle ledelses- og konsulentperspektiver. Men i forhold til den praktiske erfaring og det levede liv i organisationen forbliver det en distanceret og abstrakt opfattelse.
Den uundgåelige erkendelse af organisationernes tætte forbindelser med deres omgivelser (også når organisationen forsøger at beskytte og isolere sig fra omgivelserne) har skabt interesse for begreber om organisationen som en form for 'åbent system'. Distinktionen fra eller vekselvirkningen med det omgivende miljø er derfor blevet lagt til grund for at betragte organisationens identitet (eller entitet) som en blot sekundær struktur, hvis funktionalitet i hovedsagen er afledt af denne vekselvirkning. Selv ud fra en konsekvent systemisk betragtning kan inter-organisatoriske relationer og internationale organisationer ligeledes forstyrre billedet af organisationen som en velafgrænset entitet og lægge op til snarere at anskue den som et netværk.

Den kommunikationsteknologiske udvikling af de særlige organisatoriske platforme, der allerede længe har haft den privilegerede betegnelse "sociale medier", har også opblødt distinktionerne mellem formelle organisationer og uformelle sammenslutninger eller fællesskaber. Meget af den funktionalitet, som tidligere lå internt i organisationen, er flyttet ud i dens samspil med omgivelserne, og samtidig har uformelle former for organisering nu nemmere ved at opnå målrettet samling og effektivitet, som førhen kun var forbundet med formel organisering og fælles tilstedeværelse i rum og tid. Manuel Castells er måske den, der er bedst kendt for at teoretisere om det 'netværkssamfund', der dermed er opstået (Castells 1996). Hans omfattende beskrivelser og betragtninger har mestendels karakter af konstateringer og refleksion over forholdsvis åbenlyse empiriske omstændigheder. Men bredden og forskelligheden af de aspekter, han diskuterer i relationen til den kulturelle og globale ekspansion af informationsteknologiske og økonomiske netværk, bekræfter

relevansen af begrebet om netværkssamfundet for den aktuelle forståelse af organisationer. Paradoksalt nok kommer Etienne Wenger, Richard McDermott og William Snyder i Cultivating Communities of Practice (2002) et spadestik dybere ned i netværksorganiseringens implikationer for vor tids organisationer, selv om bogen ikke er særlig analyserende eller deskriptivt afdækkende, men derimod en praktisk indføring i 'videnledelse'. Den centrale pointe, som de kredser om, er at man er nødt til at modificere den traditionelle opfattelse af det værdifulde ved gennemgribende ledelse, når organisationerne i vore dage bygger mere og mere på medarbejdernes viden. Faglig og saglig viden kan kun opretholdes og ajourføres i netværk af fagfolk og eksperter, som går på tværs af formelle organisationsgrænser og ikke kan overvåges eller kontrolleres af ledelser. Forfatterne synes ikke selv at være helt på det rene med, hvor principielt og kritisk dette vilkår egentlig står i modsætning til både kompetitiv og bureaukratisk organisationsopfattelse, men slår til lyd for at man må skabe balance mellem videnorganisering og traditionel organisationsledelse.

I Michel Foucaults anskuelse af socialiteten i historisk perspektiv, spiller netværksorganisering også en helt central rolle. Såvel det diskursive épistémè i hans arkæologiske tilgang som det bredere (også non-diskursive) dispositiv i den genealogiske tilgang drejer sig om 'regimer' eller sammenhænge af heterogene og spredte positioner, der dels samvirker og dels modvirker hinanden (jf. Revel 2009). Han tilstræber en teori, der hverken er empirisk generalisering eller idealistisk spekulation, men angiver historisk bestemte konstellationer af sociale relationer (med særlig vægt på epokale opfattelser af sandhed, viden og magt), der sætter mulighedsbetingelserne for videre historisk udvikling. Ligesom i systemteorien drejer det sig om objektive sociale strukturer, og Foucault distancerer sig klart fra den levede, subjektive erfaring af værdier, ønsker, hensigter og historisk kontinuitet. Dette objektivistiske træk ved netværksteorien bliver endnu tydeligere hos Bruno Latour. Foruden begrebet om stærke og svage forbindelser mellem de agerende (non-humane og humane) positionerne i et netværk behøver vi her kun at begribe disse aktørpositioner som 'aktanter' i lingvistisk og litteraturteoretisk forstand, dvs. ligesom substantiver i sproglige udsagn: Vinden tuder, computersystemet driller, døren binder, osv. Det teoretisk-metodologiske grundlag opererer kun med disse agerende positioner og de indbyrdes netværk, de fungerer i. Det må så komme an på empirisk undersøgelse, hvilke 'perspektiver' og 'aktioner' de enkelte aktører må tilskrives, mener Latour (1995, 2005).

For den teoretiske organisationsforståelse er noget af det vigtigste ved netværksorganiseringen uden tvivl, at den situerede og dynamiske organisering træder i forgrunden frem for den kontinuerte og varige organisation, hvilket naturligvis netop lægger op til lærings- og udviklingsorienterede opfattelser af organisationen. Selv om brugen af ordet "netværk" som betegnelse for sociale og kulturelle forbindelser og alliancer næppe går langt tilbage, er vigtigheden af at være relateret og associeret i stærke netværk selvfølgelig ikke nogen ny opdagelse. Derimod er det et nyt, senmoderne vilkår, at de sociale sammenhænge hele tiden må reorganiseres for at tilgodese de formål, som i det hele taget tilsigtes ad organisatorisk vej, altså ved at planlægge og effektuere sociale strukturer i form af specifikke systemer og netværk.

Kultur og institution

Tanken om at begribe den menneskelige tilværelse som et system er ikke ny. I begyndelsen af 1800-tallet præsenterede G.W.F. Hegel i *Wissenschaft der Logik* (1986) den gennem dialektisk logik opnåede 'absolutte viden': Et begrebsligt system, der fuldender menneskets åndelige udvikling. I dette system falder alt på plads som objektivitet for det absolutte subjekt, der gennemskuer både verden og sig selv. Når hans største arvtagere (Marx, Nietzsche, Kierkegaard) alle afviser den spekulative forestilling om dette absolutte subjekt, er det samtidig en forkastelse af selve idéen om et system, der begrebsligt sammenfatter og indordner alt. Herefter forstås 'et system' mere eller mindre konsekvent som enten en udtænkt konstruktion eller en abstrakt opfattelse af et stykke objektivt foreliggende virkelighed. Såvel i praktisk som videnskabelig sammenhæng anlægges systemiske betragtninger for at kortlægge, planlægge, beskrive eller forklare, vel vidende at det drejer sig om hensigtsmæssige abstraktioner, der ikke tilsigter at gengive et bestemt område af virkeligheden, men at skabe en form for overblik over det pågældende område. Men som det er tilfældet, når systemteori og netværksteori får ontologisk eller erkendelsesteoretisk karakter, kan man forfalde til at negligere, at virkelighed er og bliver konkret (ikke abstrakt). Man vil så hævde, at en systemisk forklaring indfanger selve virkeligheden eller alt, hvad der kan konstateres om den: alt, hvad der betragtes som sandt eller overhovedet kan siges om virkeligheden. Det svarer jo til at forveksle kortet over en by med selve byen.

I social (eller nærmere bestemt organisatorisk) sammenhæng bliver

denne problematik særlig påtrængende, når man forsøger at begribe erfaring og mening (eller sociokulturelle fænomener, der hænger uløseligt sammen med disse elementære aspekter af menneskers liv og oplevelse) som systemiske strukturer. Det viser sig tydeligt i de mest fremtrædende teorier om organisationskultur. Der er al mulig grund til at beskæftige sig med organisationer i et kulturelt perspektiv, men som det er blevet fremhævet og kritiseret af Finn Collin (1987) lægger de gængse teoretiske tilgange ikke et seriøst kulturbegreb til grund for diskussionen af organisationskultur. Selv om Edgar Schein (1985) lægger op til en psykodynamisk forståelse af organisationskulturen, hvori indgår ubevidste værdier, normer og antagelser, reducerer han denne kultur til et funktionelt system, der kan objektiveres og gøres til genstand for ledelse. Andre (Schultz 1990, Alvesson 2002) vælger at indskrænke kulturperspektivet til de symbolske faktorer, hvormed organisationer søger at profilere sig internt såvel som eksternt.

Det, der i bund og grund gestalter en kultur, kan bestemmes som et historisk etableret grundlag af 'menneskelig fornuft' i en bred forstand, som omfatter fantasibåret og emotionel irrationalitet såvel som erfaringsbestemt og praktisk rationalitet. Da dette historiske grundlag er rodfæstet i det sociale livs værdier og normer, tages det almindeligvis for givet som meningsfulde og betydningsfulde sociokulturelle og psykosociale orienteringer og opfattelser. I moderne tid er denne kulturelle fornuft blevet teoretiseret som 'institutioner' og som institueret 'social logik'. Institutioner kan være formelle instanser såsom et ministerium eller i varierende grad uformelle fænomener såsom folkeskolen, sygepleje, social retfærdighed, Facebook eller 'den eneste ene'. Det gennemgående og definerende for anskuelsen af så vidt forskellige fænomener som institutioner er, at individer og grupper i samfundet umiddelbart kan aktualisere en væsentlig fælles forståelse af den konkrete form for social logik og kulturel fornuft, der karakteriserer institutionen og dens betydning eller funktion inden for samfundshelheden.

Institutioner er historisk udviklede, indgroede sociale strukturer, der uden videre sætter nogle kulturelle, poliske og psykologiske rammer for, hvordan vi forstår og håndterer hverdagslivets situationer. De institutionelle aspekter af en organisation er dem, der tages for givet, idet de stammer fra den omgivende sociokultur og det omgivende samfund, som man jo ikke forlader, når man træder ind i organisationen. Ligesom en organisation er en institution i hovedsagen en fastlagt social struktur, og institutionen ligger endnu mere fast, da den består af

normer, værdier, systemer og kompetencer (herunder sprog og kultur), som organisationen baserer sig på snarere end selv at danne dem.

En af hovedrepræsentanterne for den sociologiske institutionalisme, Philip Selznick argumenterede overbevisende for, at en organisation er baseret på et institutionelt lag af socialitet og kultur, som den uafbrudt og i alt væsentligt trækker på (Selznick 1957). Når en organisation har udviklet sin egen særprægede identitet, fremtræder den endda som en selvstændig institution, hævder han. Mens organisationen kan beskrives som et 'teknisk instrument', der er præget af formelle, bevidst udformede sociale strukturer, er institutionen en historik fremvokset 'organisme', der er præget af uformelle, ubevidst dannede sociale strukturer. Institutionen eller det institutionelle lag af sociokultur formgiver det organisatoriske liv med rammer og perspektiver for, hvad der almindeligvis kan foregå i organisationen: Uanset hvor fleksibel og innovativ, organisationen er, starter man ikke helt forfra med at afklare, hvad det vil sige, at organisationen er en fodboldklub eller et hospital. Men der er meget forskelligartede bud på, hvad det er, man med en institutionel tilgang vil pointere som det sociokulturelle gods, der tages for givet i de organisatoriske sammenhænge.

Den etablerede dagligsproglige betydning af ordet ''institution'' drejer sig jo om individuafhængige, makrosociale entiteter med særskilt funktionalitet, juridisk identitet og omdømme. Men både socialfilosofien og antropologien anvender meget bredere institutionsbegreber, der kan inkludere så forskelligartede fænomener som malerkunsten, det moderne personbegreb, kærlighedsrelationer og hilsemåder – i princippet alt, hvad vi bærer rundt på som almindelig udbredt og umiddelbart forståelig meningsfuldhed, der dog er tillært og kulturspecifik.

Den traditionelle samfundsvidenskabelige institutionalisme, der havde sin storhedstid i første halvdel og midten af det 20. århundrede, var optaget af det socialisationsbestemte, kulturelle indhold – værdier, normer og holdninger – i organisationernes uformelle strukturer og påviste ofte dette indholds funktionelle betydning og vigtighed gennem lokale case-studier. Siden sidst i 70'erne gjorde nyinstitutionalismen sig så gældende med makroskopiske organisationsstudier af sociale sektorer eller hele samfund og med et gennemgående hermeneutisk og anti-funktionalistisk perspektiv, hvor man påviste, at de formelle, regelbundne strukturer i organisationerne ikke var så rigide endda ud fra effektivitetshensyn, men derimod på grund af ideologisk pres og legitimeringspres på organisationen (jf. Powell & DiMaggio 1991,

Czarniawska 1997). Den kulturteoretiske tyngde i nyinstitutionalismen handlede ikke længere om organisationsdeltagernes fælles socialisationsgrundlag, men om deres kognitive konstruktion af organisationens mening og symbolske betydning – i form af irrationelle myter og ritualer såvel som rationelle narrativer. Den gængse sociologiske opfattelse af sammenhængen mellem organisation og institution, kommer til udtryk i nyinstitutionelle tilgange med fokuseringen på makrosocial legitimitet, hvor den enkelte organisation er tilbøjelig til at tilpasse sig almene normer, regler, strukturer og procedurer, som er karakteristiske for denne form for organisation. Paul DiMaggio og Walter Powell (1991) påpeger, at hele samfundsstukturen (stat, marked, professioner) spiller ind med 'centrale mekanismer' bag denne tendens til institutionel isomorfi: bureaukratisk tvang, mimesis som respons på usikkerhed samt fagfolks og eksperternes kognitive kontrol. Og på basis af et metastudie af den eksisterende litteratur om emnet fremhæver Richard Scott (1995) tre sideordnede perspektiver på institutionernes sociale logik, der hos ham drejer sig om den rationalitet og legitimitet, institutionerne bygger på: et regulativt, et normativt og et kognitivt perspektiv[3]. Med lidt god vilje kan såvel denne opdeling hos Scott som den mere traditionelle distinktion hos DiMaggio og Powell mellem markedslogik, bureaukratisk logik og professionalisme betragtes som seriøse forslag til, hvad man i et institutionelt perspektiv må forstå som den 'sociale logik' eller 'kulturelle fornuft' i organisationer. Men nyinstitutionalismens begrebslige forståelse af socialitet og kultur forbliver forholdsvis rudimentær, til trods for en vis grundlagsteoretisk inspiration. For eksempel er DiMaggio og Powell inspireret af Pierre Bourdieu og Anthony Giddens, og de pointerer nyinstitutionalismens behov for nærmere afklaring og undersøgelse af magtfænomener (DiMaggio & Powell 1991, s. 80). Strømningen har således i højere grad fundets sin styrke i at sammenfatte og sammenligne empiriske studier end i dyberegående begrebslig og teoretisk afklaring af forskningsfeltet.

Institutionsteorier har i høj grad drejet sig om, hvordan formelle

3 Temmelig forvirrende taler Scott selv om tre forskellige 'søjler' (*pillars*), hvilket jo – til forskel fra f.eks. 'perspektiver', 'aspekter' eller 'dimensioner' – indikerer sideordning og indbyrdes isolation. Det kan til dels forsvares med, at Scott hovedsagelig vil beskrive den eksisterende litteratur om emnet og derfor anlægger en analytisk distinktion, som kan tydeliggøre divergenserne mellem tre fremtrædende forskningstilgange. Men han advarer direkte mod at tænke dem sammen i en integreret forståelse af institutionelle rammer for organisationer (s.st., s. 34).

samfundsinstitutioner fremtræder som makrosociale sammenfletninger af økonomi og kultur, og dermed afspejler historisk givne konstellationer af poliske magtforhold. Både den ældre og den yngre institutionalisme leverer væsentlige bud på, hvordan man må begribe sammenhænge mellem den enkelte organisation og samfundshelheden som vertikale dybdestrukturer af almen socialitet: kulturbestemte værdier, normer og orienteringer såvel som funktionel rationalitet. Samfundshelheden er ikke så meget organisationens 'omgivelse' som dens underliggende grundlag. Det er således et forståelsesperspektiv, der står i modsætning til tilbøjeligheden i både systemteori og netværksteori til blot at beskæftige sig med horisontale relationer mellem aktører eller mellem organisationen og dens omgivelser. Ikke desto mindre figurerer der fremtrædende systemteoretiske og netværks-orienterede opfattelser inden for institutionalistisk organisationsteori (jf. hhv. Scott 1995 og Czarniawska 1997).

Institutionalisme – og samfundsvidenskabelig institutionsteori i det hele taget – har været præget af store uklarheder og modsætninger. Disse handler ikke primært om interdisciplinær uenighed angående, hvad man i det hele taget betragter som institutioner. I nogen lunde overensstemmelse med den dagligsproglige betydning af "institution", fokuserer både sociologi, politologi og økonomi på formelle, makrosociologiske organisationer, forvaltningsområder og hele sektorer. Alligevel kan institutionsteori være mere eller mindre optaget af at 'overskride' den traditionelle samfundsvidenskabelige modsætning mellem mikrosociologisk handlings- og interaktionsperspektiv og makrosociologisk struktur- og systemperspektiv. I den forbindelse er opfattelser af, at samfundet er sammensat af 'regler', vundet frem, især med reference til Giddens (uden nødvendigvis at inddrage hans sideordnede begreb om 'ressourcer')[4]. Men også Bourdieu har været en inspirationskilde. Man finder for det andet en diskrepans mellem strukturalistiske, syn-

4 Det har været en vidtstrakt og tilbagevendende diskussion i det 20. århundrede, hvor vidt den orden og forudsigelighed, der gør sig gældende i organisationer og samfund, kan anskues som en stringent regelmæssighed, om end den måske er midlertidig og kontekstuel. I yderste konsekvens indikerer det, at samfundsvidenskab kan praktiseres som en slags socialteknologisk ingeniørvidenskab om regelsystemer. Det modsatte yderpunkt i diskussionen – repræsenteret ikke mindst ved etnometodologien (jf. Garfinkel 1967) – har tolket socialfænomenologiens centrale begreb om 'situation' som den dagligsproglige betydning af afgrænset tid og rum, hvor de interagerende aktører på stedet skaber den sociale mening, der indgår i 'situationen'. I denne teoretiske tilgang hævdes det sociale liv at være bygget op med aktørernes fælles 'metoder' til at skabe situationernes mønstre af mening, hvorved metoderne kan iagttages og mønstrene dokumenteres empirisk.

kront orienterede tilgange og historiske, udviklingsorienterede tilgange. De, der har været interesseret i at overskride denne modsætning, har nok tyet mest til Michel Foucaults arkæologiske eller genealogiske indfaldsvinkel. En tredje divergens – som velsagtens er den væsentligste for institutionsteoriens anvendelighed til at begribe organisatorisk læring – angår vægtningen af den sociokulturelle side af samfundslivet i forhold til dets sociotekniske og økonomiske side. Spørgsmålet er, om interessen for de formelle samfundsinstitutioners sociale logik (herunder de politiske rammer for deres funktionalitet) kan afdække den levede sociokultur i institutioner og organisationer bedre, end det er lykkedes med den populære tilbøjelighed til at betragte kultur som sproglig repræsentation og kognition.

Den nyinstitutionelle tematisering af forskellige former for 'social logik' (såsom markedslogik, bureaukratisk logik og professionalisme), som gør sig gældende i organisationer og institutioner, er blevet fulgt op af bl.a. Kathleen Thelen (2004), der anlægger et komparativt historisk perspektiv på samfundets formelle institutioner med fokus på konflikter og alliancer mellem de centrale kollektive aktører i udviklingen af institutionerne. Hun sammenligner erhvervsuddannelsessystemernes udvikling i Tyskland, UK, USA og Japan siden slutningen 1800-tallet og fremhæver de roller og indbyrdes relationer som henholdsvis metalarbejdere og deres organisationer, arbejdsgivere og staten indtager. Hun foreslår en tilgang til 'færdighedernes politiske økonomi', der afviser funktionalisme og pointerer det fortløbende og indgående politiske spil om institutionens kontinuitet og forandring. I alle fire lande spiller staten en afgørende rolle for, hvordan erhvervsuddannelsesinstitutionen oprindeligt etableres. Men hverken den oprindelige magtkonstellation eller de politiske interesser, der ligger til grund for institutionen, indikerer på forhånd, hvordan den faktisk udvikler sig. På den ene side kan institutionens udvikling vise sig overraskende robust og uanfægtet i forhold til voldsomme politiske omvæltninger i samfundet, på den anden side kan udviklingen gradvis have en stik modsat effekt end den tilsigtede for en eller flere af parterne i den oprindelige koalition.

Patricia Thornton, William Ocasio og Michael Lounsbury (2012) hælder derimod til en 'rational choice' position (inspireret af bl.a. Giddens' opfattelse af aktør-struktur forholdet) og lægger vægt på, at institutioner både har en 'materiel' ('strukturel') side og en symbolsk side. For at begribe handlinger i organisationssammenhæng må teori om

institutionel logik integrere kulturteori og kognitionsteori, hævder de. Institutionel logik forstås dermed som regulering eller social orden på samfundsplan, hvor regler på forskellige makro- og mikroniveauer sikrer en tværsektoriel systematik og balance.

Næsten som en kombination af tilgangene hos Thelen og Thornton m.fl. pointerer Bruno Amable (2009), at makroøkonomisk effektivitet beror på samspil og gensidigt forstærkende 'komplementaritet' mellem forskellige institutionelle sektorer: produktmarked, arbejdsmarked, finansiering og virksomhedsledelse, social sikkerhed og velfærdsstat samt uddannelsessektoren. Institutionel forandring er et spørgsmål om politisk økonomi og politiske kompromiser. De institutionelle forhold danner 'en økonomisk model' med stor sammenhængskraft, som afspejler formationen af en stabil social-politisk blok, men med fare for at bryde sammen, hvis en enkelt af dens institutioner ikke længere kan holde. Hovedpointen hos Amable er, at under vor tids globale kapitalisme kan trives meget forskellige former for kapitalistisk samfundsøkonomi med hver sin konstellation af de fem institutionelle områders opbygning og sammensætning (den asiatiske, den nordamerikanske, den skandinaviske).

Et særlig solidt bud på den aktuelle diskussion af politisk økonomi finder man hos Bob Jessop, der gennem mange årtier har været en af de mest fremtrædende forskere inden for dette felt. Som specialist i Karl Marx' kritik af den politiske økonomi, har han været optaget af denne klassiske teoris fortsatte aktualitet for det senmoderne, kapitalistiske samfund, hvor centrale temaer i de seneste årtier har været reguleringsformerne i samfundet, globaliseringen samt vægtforholdet mellem forskellige segmenter i økonomien såsom vidensøkonomi og finansøkonomi. Sammen med Ngai-Ling Sum udgav Jessop i 2013 *Towards a Cultural Political Economy*, hvor de fremhæver kulturens betydning for den politiske økonomi. Forfatternes overordnede projekt er at redegøre for det aktuelle samfunds kategorier, modsætninger og krisetendenser ud fra en begribelse af hvordan mening skabes i sociale relationer. Sum og Jessop fokuserer på iboende sociokulturelle konflikter (om kommunikation og viden) i vor tids politisk-økonomiske vækstregime. Og de fremhæver utilstrækkeligheden i den konventionelle opfattelse af regulering som præskriptiv eller deskriptiv strukturering med teknologiske, økonomiske, juridiske eller ledelsesmæssige regelsæt. Ved hjælp af Foucaults begreber om socialteknologi, dispositiv og styringsmentalitet (governmentality) vil de analysere reguleringen af den politiske økonomis kulturgrundlag som en diskursiv formation af dominans og herredømme.

Grænserne for Foucaults begreb om sociokultur sætter dermed også grænserne for kulturforståelsen i den politiske økonomi hos Sum og Jessop. Foucault distancerer sig altid fra den levede erfaring af mening, subjektivitet og selvidentitet. Han vil gerne tage menneskets oplevelse af kollektiv og personlig eksistens, frihed, fascination, kreativitet, stræben, engagement, kompetence, ansvarlighed, modstand mod undertrykkelse, osv. for givet, men han hverken vil eller kan gøre rede for denne fænomenologiske umiddelbarhed. Derfor bliver man heller ikke ud fra Foucault i stand til fundamentalt at skelne eksempelvis viden eller kommunikation som menneskelig formåen fra viden eller kommunikation som digital kapital.

Habitus og erfaring

Pierre Bourdieu, der ligesom Foucault har 'siddet på skolebænken' hos Maurice Merleau-Ponty og dér lærte om den eksistentielle fænomenologis afdækning af den antropologiske og sociokulturelle kropslighed, gik derfra med en anderledes indgående forståelse end Foucaults af det sociale 'kød', der strukturer vores ekspressive og perceptuelle umiddelbarhed – og dermed alt andet i den menneskelige eksistens. Specielt arver Bourdieu habitus-begrebet i en tradition fra Aristoteles til Merleau-Ponty, hvor det knyttes sammen med erfaringsbaseret praktisk sans og praktisk klogskab, men han giver det også sin egen mere præcise og udfoldede fortolkning (jf. Bourdieu 1990)[5]. Samtidens samfundsvidenskab har haft svært ved helt at acceptere (og nok også rigtigt at forstå) Bourdieus begreb om habitus, der hænger tæt sammen med den kropsfænomenologiske socialontologi, som fuldstændigt sprænger de gængse rammer for at begribe socialitet. En habitus

5 Bourdieu refererer både til det latinske *habitus* og til det oldgræske *hexis*, der har samme betydning: opførsel, holdning. Det er en indøvet indstilling, hvormed man disponeres til ud fra kulturelle normer at forholde sig til de mere umiddelbare, affektive tilknytninger til verden. I vor tid forstås habitus ofte som den socialiserede 'beskaffenhed', der viser sig som vaner eller handlingsmønstre. Men habitus er meget mere end vane: Det er situeret orientering under kun delvis velkendte omstændigheder, tidsligt struktureret fornuft, der foregriber hændelser og skaber nye muligheder, og det er kompetent håndtering af usikkerhed. (Da begreber om handling sædvanligvis inkluderer bevidst hensigt og beslutning, er det endvidere bedre at tale om 'aktivitetsmønstre' eller praksis, med mindre man forstår 'handlingsmønstre' som indgroede, i situationen ureflekterede aspekter af hyppige handlinger.) Hos Bourdieu er hele den kreds af fænomener, han forbinder med habitus (*doxa*, *illusio*, praktisk sans, disposition, spil), knyttet til kropsfænomenologien og især dens begreber om mening, erfaring og anonym socialitet.

er en sammenhæng af dispositioner, der karakteriserer en social identitet og i det væsentlige er bestemmende for dens udfoldelse af sociale praktikker. Men primært er denne identitet ikke specifikke individer eller kollektiver, og habitus er hverken frihed og bevidst refleksion eller påtvungen kausalitet (determinisme). Sagen drejer sig om det anonyme 'man', der findes på fransk og adskillige andre kontinentale sprog, men ikke på engelsk, og som ikke er et personligt pronomen, men før-personligt (hverken ental eller flertal, hverken 1., 2. eller 3. person). Den eksistentielle fænomenologi afdækker denne anonyme identitet – Heidegger med beklagelse, Merleau-Ponty nøgternt konstaterende – som grundlaget for den personlige eksistens såvel som for specifikke kollektive identiteter. Det var Heidegger, der i 1927 i *Sein und Zeit* (Heidegger 2007) beskrev den menneskelige eksistens som en væren, der ikke er i bevidstheden, i hovedet eller i kroppen, men i den fælles sociale verden. Og Merleau-Ponty fulgte i 1945 i *Phénoménologie de la perception* (Merleau-Ponty 2012) op med belysningen af, at umiddelbar erfaring – hvad enten den er kropslig eller sproglig – er anonym strukturering af mening, der til forskel fra den reflekterede bevidsthed kan finde sted i mere eller mindre udifferentierede ('selvforglemmende') positioner. Ligesom Jean-Paul Sartre er de begge mest berømte for deres tidlige værker, der tager udgangspunkt i bevidstheden om den personlige eksistens, men de blev alle tre gennem stringent fænomenologisk analyse opmærksomme på, at personlig eksistens og reflekteret bevidsthed hviler på og forbliver sammenhængende med fælles social oplevelse og erfaring. Selvidentitet og autenticitet er derfor kollektive og intersubjektive fænomener, lige såvel som individuelle (jf. Keller 2015). Ustandseligt erfarer vi sociokulturel mening som et 'man' og psykosocial mening i sammenfiltret intersubjektivitet, som hovedsagelig er mindre påfaldende eller reflekteret, og passerer opmærksomheden som noget 'indlysende', 'trivielt' eller 'almindelig sund fornuft', men også indikerer de distancer, modsætninger og konflikter, vi lever med som eksistentiel erfaring. Med det centrale begreb om habitus hos Bourdieu tilbyder han en sociologisk videreudvikling af den fænomenologiske afdækning af umiddelbare, kropslige og anonyme erfaringslag, som er allestedsnærværende i socialiteten.

Begrebsparret habitus og felt hos Bourdieu er ganske velkendt, men der er grund til at pointere den divergerende historicitet og den ligeledes divergerende sociale logik, som han selv lagde vægt på (jf. Bourdieu 1981, 2000), men som ofte glider ud af billedet i sekundær-

litteraturen. Det, man her finder hos Bourdieu, er en meget indgående og præcis samfundsvidenskabelig forståelse af, hvad institutioner i virkeligheden er, specielt i form af 'almindelig praksis' inden for et eller andet område (om end han selv brugte betegnelsen "institution" på en mere traditionel og begrænset måde, der er relateret til felter, men ikke habitus). Ligesom Jean-Jacques Rousseau og Hegel pointerer Bourdieu modsætningerne og samspillet mellem to vidt forskellige former for makrosocialitet, der tilnærmelsesvis kan bestemmes som 'levende oplevelse' versus 'fastlagt struktur'. Hos Rousseau er det sammenhænge mellem naturtilstand og samfundstilstand, og hos Hegel forhold mellem objektive og subjektive aspekter af samfundets kollektive planer. Hos Bourdieu er det relationen mellem habitus og socialt felt, der må passe sammen som hånd og handske, for at samfundet kan fungere, men bestandigt må reproduceres og nemt kan skabe konflikt, fordi det drejer sig om vidt forskelige former for 'social substans' med hver sin historiske forankring og udviklingslogik. Institutionen er altså en praksis, der kommer til udfoldelse som et tæt samspil mellem et felt og en habitus, og som er velkendt og tages for givet inden for samfundshelheden. For eksempel er sygepleje eller skoleundervisning en historisk indgroet institution, der dog fremtræder klart adskilt i struktureringen fra hver sin side som felt og som habitus: feltet i politisk, økonomisk, teknisk og ledelsesmæssigt perspektiv, habitus som udfoldelsen af den professionelle praksis. For det meste tager vi andre (i vores egenskab af brugere, pårørende, offentlighed, etc.) en næsten uløselig sammenhæng mellem de to aspekter for givet, indtil modsætninger bryder frem i lys lue, f.eks. med en konflikt om ansættelsesforhold eller et dikteret IT-system, der er designet uden (tilstrækkeligt) hensyn til den habitus, hvormed den pågældende institution fungerer. Fænomenologisk set er institutioner som sygepleje og skoleundervisning indgroede sociale realiteter i hverdagslivet og i kollektiv livserfaring. De er strukturer af meningsfuld og værdifuld socialitet, som er vævet sammen med vores egen erfaring af den menneskelige eksistens, og derigennem sidder dybere i os end distinktioner mellem aktør og system, subjekt og objekt eller mikrosocialitet og makrosocialitet.

Da habitus og felt må passe sammen, fungerer og udvikler de sig også med tæt reference til hinanden, og Bourdieu taler sjældent om det ene uden også at komme ind på dets forbindelse med det andet. Men det er Bourdieus store fortjeneste at fastholde opmærksomheden på den radikale divergens mellem felters systemiske karakter og den karakter

af levende erfaring, som en habitus har[6]. Med fokus på organisationsteori er det omtalt tidligere i kapitlet, hvordan man har beskrevet og analyseret sociale felter som systemer, strukturer og netværk, hvor sagen altid drejer sig om forklare karakteristika, funktionalitet eller effektivitet så objektivt som muligt. Og en af Bourdieus egne redegørelser for feltbegrebet, som fremhæver, hvorledes også kulturelle og akademiske felter kan være struktureret ganske indgående i kraft af feltets udviklingshistorie og de indbyrdes magtforhold mellem forskellige aktørpositioner, findes i kapitel fire i denne bog.

Hvad er det så, der er så fuldstændigt anderledes ved habitus? Det er (som allerede antydet) den særskilte sociale logik, hvor med den strukturerer sine egne meningssammenhænge og historiske kontinuitet. En habitus er et erfaringsmæssigt bundt af 'handlingsprincipper' (dispositioner og kompetencer), folk bærer med sig som kropslig formåen og orientering, og den kendes ved sin praktiske udfoldelse, der umiddelbart genkendes og anerkendes af andre – på mere eller mindre nuanceret vis alt efter hvor bekendte de er med den pågældende form for habitus. Habitus er den historisk institueredе og sedimenterede sociokultur, der indoptages som 'anden natur' og tilegnes gennem socialisering. Forskellige former for habitus har derfor en vis grad af både fælles og mindre differentierede kulturelle grundtræk foruden de distinkte og definerede kendetegn. Ligesom i den eksistentielle fænomenologi står det klart for Bourdieu, at denne levede praktisering og erfaring af socialitet udfolder sig med *spillets* sociale logik, ikke systemets[7]. Vi kender og forstår spillet 'indefra', ved at blive ført af sted og komme til os selv igen, mens vi deltager i det og hele tiden er (tilstrækkelig) opmærksomme på den fælles forståelse af, hvad der forgår (jf. Keller 2005). Hele spillets dynamik beror på, at vi ustandseligt anlægger nye synsvinkler sammen og antager hinandens perspektiver, idet vi involverer os i selv det mest trivielle samspil,

6 Når han indimellem bruger betegnelsen "struktur" eller "system" i forklaringer om habitus, er det tydeligvis ret vilkårligt, og uden tvivl kunne han lige så godt have sagt "sammenhæng". Bourdieu vil bestemt ikke hævde, at habitus egentlig må begribes som en struktur eller et system.

7 Når dette skal begribes rigtigt, er vi skandinaver lige så sprogligt handicappede som engelsktalende befolkninger. Da vi skelner mellem 'spil' og 'leg', har vi ikke spontant det samme brede forståelsesrum, som associeres med det tyske *Spiel* og det franske *jeu*. Spillets sociale logik drejer sig ikke nødvendigvis om at vinde og tabe eller at have det sjovt, men altid om et orienteret, situeret, dynamisk og vekselvirkende forløb af ekspression og oplevelse, hvor forskellige positioner indgår i den fortløbende strukturering af mening gennem samspillet.

såsom at betale ved den betjente kasse i et supermarked – og det indgår i selvsamme sociale logik at anlægge et fælles metaperspektiv, når der opstår uklarhed eller uenighed. At anlægge et fælles perspektiv i et socialt spil vil sige at være (tilstrækkelig) overbeviste om, at alt, hvad vi hver især kender til, momentant indordnes i forgrund og baggrund og rettes ind som en meningssammenhæng, der giver en flygtigt passerende begivenhed sin betydning som den figur, vi lige nu er sammen om at opleve. Opfattelsen hos Bourdieu af det sociale spil, som udfoldes med en habitus engageret i sit felt, svarer til Ludwig Wittgensteins begribelse (1971) af spillet i den sproglige kommunikation, der er mere basalt for, hvordan vi lever sprogligt, end strukturen i sprogsystemet (vokabular, syntaks, osv.).

Bourdieu benægter ikke, at social aktivitet kan være 'mekanisk' reaktion (tvangsmæssigt determineret) eller bevidst overvejet handling, men habitus er ingen af delene og meget mere udbredt i det sociale liv. I sammenhæng med spilbegrebet taler han om habitus som en 'praktisk sans', der modsvarer 'spillereglerne' inden for det korresponderende felt, og som har lighed med Aristoteles' begreb om praktisk dygtighed og klogskab (*phronêsis*)[8]. Når vi forstår praksissammenhængen mellem habitus og felt som en institution af sedimenteret sociokultur, overskrides den forenklede socialontologi, som institutionsteori og institutionalisme hænger fast i. Institutioner skal ikke længere begribes som en 'ydre' magt eller som en social orden, der skabes og opretholdes uafhængigt af mikrosociale samspil. Vi opnår en anderledes indgående mulighed for at studere organisatorisk erfaring og læring i samspil med den teknisk-økonomiske og politisk-ledelsesmæssige systemudvikling af organisationen. Omdrejningspunktet for dette er den opfattelse af 'social logik', som Bourdieu abonnerer på: Et meningsstrukturerende spil, hvor de fastlagte rammer og regler definerer et socialt felt, og den korresponderende habitus udgør det engagement, der kontekstuelt og situeret fortolker spillereglerne og udfolder det konkrete spil. Denne sociale logik indebærer, at en praksis kun kan institueres som en overensstemmelse mellem feltets socio-tekniske logik og habitus' sociokulturelle logik. Bourdieus begreb om 'praksis-logik' skal forstås i sammenhæng med det brede betydningsindhold i det franske 'sens': sans, fornemmelse, mening, betydning, fornuft, retning. (Det er således med god grund, at et af hans hovedværker (Bour-

8 Hos Aristoteles har denne dygtighed og klogskab imidlertid karakter af en etisk dyd, hvilket vil sige, at den er indrettet på at fremme og tilstræbe 'det gode liv' i universel, almenmenneskelig forstand. Bourdieu forstår derimod de værdimæssige og normative aspekter af en habitus som afspejlinger af historiske omstændigheder.

dieu 1990), *Le sens practique* er blevet til *The Logic of Practice* i den engelske oversættelse.) I denne bog gør han en hel del ud af at forklare den sociale logik som en meningsfuld orientering i det sociale spil, der implicerer eksistentielle (perceptuelle og ekspressive) aspekter af fælles, sociokulturel erfaring. Ud fra dette eksistentielle grundlag perspektiveres det engagement og den sammenhængende forståelse af et felt og det greb om en praksis, som habitus er.

Imidlertid er så at sige alt sociologisk for Bourdieu. Han inkluderer bl.a. kultursociologi, etnografi og socialfilosofi i sin brede forståelse af sociologi, og han er meget opmærksom på, at videnskaben altid anlægger et observatørperspektiv og derfor ikke kan indfange det sociale liv, sådan som det leves. Men inden for den faste sociologiske ramme kan hans vægtige begreb om habitus ikke få hele den kropsfænomenologiske socialontologi med, som han egentlig bygger på. Han følger heller ikke den eksistentielle fænomenologi i på socialontologisk vis at tematisere, hvordan vi 'kommer til os selv' i det bevidste, reflekterede sociale liv, der overskrider den anonyme praksis. Men det er først på dette sociokulturelle niveau – der er det grundlæggende i Rainer Forsts noumenale tilgang (jf. kapitel fem) – man kan forholde sig til civilisationens centrale problematikker om dannelse, frihed, personlig eksistens, kollektiv identitet, professionalisme, etisk og politisk stillingtagen, osv. Endvidere har Merleau-Pontys opfattelse af socialitet og kropslighed – herunder hans redegørelse for et fænomenologisk institutionsbegreb (Merleau-Ponty 2010a) –den implikation, at man må tage forbehold angående Bourdieus kapitalbegreb, som der ellers ofte lægges vægt på i sekundærlitteraturen. Det vender vi tilbage til, da sagen handler meget om, hvordan institutioners sociale logik hænger sammen med læring og magt.

Læringen

Intet er så trivielt som læring![9] Den foregår spontant og ustandseligt, og den er hverken til at stoppe eller styre fuldstændigt, end ikke når nogen med vold og magt forsøger på det. En helt elementær form for læring består i, at orientere sig i den situation, man befinder sig i, og lægge mærke til dét, der forekommer mest påfaldende eller betydningsfuldt. Det er bemærkelsesværdigt vanskeligt at finde eksempler på, at der ikke foregår nogen som helst form for læring hos et oplevende menneske. Selv den

9 Lige bort set fra perceptuel og ekspressiv oplevelse.

mest ensformige rutine gennemleves med små variationer, som kan være dét, man lægger mærke til, hvis ikke opmærksomheden ledes væk og hen, hvor 'der sker noget', om ikke andet så i fantasien, mens man udfører rutinen. Dette fænomen, som er velkendt i hverdagslivet, fremhæves i arbejdslivsforskningen som en væsentlig psykisk forsvarsmekanisme til at udholde ensidigt gentaget arbejde (jf. Volmerg 1978). Det usædvanlige ved *déjà vu*-fænomenet – hvor *alt*, hvad man oplever, *forekommer* som en gentagelse af en bekendt situation (hvilket man ved, ikke kan være korrekt) – antyder den udstrakte almindelighed i, at bemærke noget nyt. I fænomenologien kommer denne omstændighed til udtryk i konstateringen af, at vi aldrig befinder os i præcis den samme situation to gange. Oplevelse og erfaring er altid orienteret i retning af noget, der kan være ganske flygtigt og ubestemt eller fremtræde i mere bestemte former. I den henseende er selv den mest avancerede eller systematiske læring en videreudvikling og differentiering af elementær, spontan læring. Al refleksion, øvelse, uddannelse og undersøgelse implicerer og trækker på denne allestedsnærværende parathed til at opdage og at få hold på noget.

Hvad er så problemet, som forskningen i organisatorisk læring og i læring i det hele taget er optaget af, når læring dybest set er uundgåelig og allestedsnærværende? Svaret er selvfølgelig, at der har indfundet sig en vis konsensus om, hvad det er, man vil lægge i begreberne om den form (eller de former) for læring, som gøres til genstand for forskning og udvikling. I vid udstrækning drejer sagen sig i den organisationsteoretiske sammenhæng om interesser i bedre at forstå avancerede læringsformer, der finder sted i praksissammenhænge, og altså adskiller sig fra formel uddannelse og oplæring. I uddannelsesteoretisk og pædagogisk sammenhæng er der foregået en parallel udvikling, der ligeledes anvender et bredere begreb om læring for at vende sig væk fra den etablerede teori og praksis for uddannelsessektoren. Her er der imidlertid tale om en ny-liberalistisk kultur- og uddannelsespolitisk strømning inden for sektoren, der står i modsætning til lærernes professionelle faglighed og til grundskolens pædagogiske dannelsesprincip[10]. Alligevel holder paralleliteten til det organisationsteoretiske felt dog så langt, at den dominerende opfattelse af organisatorisk læring som et spørgsmål om tilegnelse af viden og som en problematik, der langt hen ad vejen svarer til ledelse af organisationsudvikling, selvsagt ligeledes

10 Diskussion og kritik af den ny-liberalistiske drejning af læringsbegrebet i den uddannelsespolitiske sammenhæng finder bl.a. hos Biesta (2011, 2012), Kemp (2015), Moos (2017) og Rømer (2019).

hænger sammen med aktuelle magtforhold og politiske interesser. Administrative og styringsmæssige behov for at målrette arbejdsrelaterede kurser og undervisning med henblik på at opnå de tilsigtede effekter på færdigheder og kompetencer i praksissammenhængen har således præget forskningsfeltet, side om side med den omtalte, mere oprindelige forskningsinteresse om at opnå formaliset organisatorisk viden med henblik på teknisk og økonomisk rationalisering.

Under det, der i dag kaldes "læringsteori", inkluderes ofte teorier, som ikke drejer sig om læring i det hele taget, men om specifikke former for psykologisk udvikling i aldersbestemte faser, sociale kontekster eller i relation til begrænsede, f.eks. kun kognitive udviklingsaspekter (jf. Beck, Kaspersen & Paulsen 2014, Illeris 2015). På den ene side må man dermed konstatere, at der er temmelig 'frit slag i bolledejen', når det handler om, at inddrage en læringsopfattelse i tilgangen til feltet 'organisatorisk læring'. På den anden side mangler der i høj grad opmærksomhed på, at organisatorisk læring har sine egne problematikker om kollektiv læring og organisering, som også må være retningsgivende for den teoretiske og empiriske forskning. De opfattelser af organisationers sociokultur og institutionelle underlag, som vi har været inde på og som ledte frem til en særlig opmærksomhed på det, Bourdieu kalder "habitus", må fastholdes, når det drejer sig om at vægte relevansen af forskellige læringsteorier. Det indebærer udfordringer til læringsteorien, fordi den bygger på antropologiske forudsætninger, der som regel er ganske snævre og problematiske. De dominerende menneskeopfattelser inden for udviklingspsykologi, pædagogik og tilgrænsende områder tager udgangspunkt i naiv social og psykologisk *ontologisering*:

- af ydre-indre distinktioner,
- af de positionerede identiteter, der henvises til med de personlige stedord,
- og af den reflekterede vilje og bevidsthed, man gerne tillægger hinanden og sig selv.

Dette vanskeliggør alt sammen nogen adækvat begribelse af både psykosocialitet, kultur og institutioner – og er helt uforenelig med menneskeopfattelsen hos Bourdieu og Merleau-Ponty. Læring er erfaringsdannelse i en bred, fænomenologisk forstand af 'erfaring', der primært drejer sig om den eksistentielle formation af selvidentitet gennem socialisering og senere dannelse, sekundært om tilegnelse af konkret vi-

den og kompetence. Viden og handling er afgørende aspekter af det organisatoriske liv og er derfor også interessante i relation til læringen. Men den organisatoriske læring kan også meget 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. Erkendelse af organisatoriske problemer er altså 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. Lad os derfor kaste et blik på de læringsteoretiske aspekter af habitusbegrebet og kropsfænomenologien for at nå frem til, hvilke implikationer fokuseringen på den levende oplevelse og den levede erfaring må have for forståelsen af deltagererfaret organisationsudvikling, eller kort og godt: organisering.

Læring relateret til habitus

Når vi med Bourdieu forstår læring i relation til habitus, må der (som det er nævnt) for det første være tale om den socialisering, der allerede fra den tidlig barndom indfører nye generationer i det sociale og kulturelle liv og gør det til deres eget. Socialisering bør dog ikke betragtes som blot og bar tilegnelse af historisk given habitus inden for sociokulturen, men som kropslig (emotionel, ekspressiv, perceptuel og praktisk) erfaring af eksistentielle spillerum og udfordringer, der kun delvis kan bearbejdes rationelt og i vid udstrækning omsættes i myter og ritualer, som kan være mere eller mindre generationsspecifikke. Socialiseringen har sine almene træk, der konvergerer som fylogenese og ontogenese, hvormed den nye generation kan fremstå med egne karakteristiske variationer og særpræg, som markerer den i forhold til samtidens ældre generationer. Inden for det seneste hundrede års tid er det blevet et tilbagevendende fænomen, at denne generationsudvikling indebærer nye udformninger af selvidentitet og socialkarakter med sociale orienteringer, omgangsformer og patologier, som ikke er set tidligere, og som også spiller ind på reproduktionen af de eksisterende typer af habitus i samfundet.

Habitus tilegnes altså gennem læring, men habitus kan også i sig selv anskues som en særlig avanceret slags læring, der tager udgangspunkt i den etablerede erfaring og dygtighed, hvormed et praksisfelt i det hele taget kan fungere, og på det grundlag finder veje til at håndte-

re alskens forekommende og til dels uforudsete problemer. For så vidt som denne situerede og kontekstuelle refleksion og problemløsning kommer til at indbefatte nye kontinuerte eller tilbagevendende træk, kan det dels blive til en læring, der videreudvikler den aktuelle habitus, og dels resultere i påvirkninger af feltets strukturer. Det vil være et instituerende forløb, hvor relativt permanent forandring af praksis finder sted i kraft af læringsprocesser på habitussiden. Mere generelt må det fastslås, at enhver organisatorisk læring, der påvirker deltagernes erfaring af eksistentiel mening og social logik i organisationssammenhængen, griber ind i habitus og dermed det underliggende institutionslag i organisationen. Institutionsbegrebet er ganske centralt for, hvad der egentlig må forstås ved 'organisatorisk læring', da det fremhæver historiciteten og den – med habitus forbundne – eksistentielle kropslighed i udviklingen af kollektive kompetencer.

Forståelsen af habitus som læring rokker dog ved et centralt aspekt i Bourdieus praksisteori, nemlig kapitalbegrebet. Foruden at være deres habitus er sociale aktører i besiddelse af en form for kapital (økonomisk, symbolsk, social eller kulturel), som kan og skal 'investeres' i det korresponderende felt, for at der kan udspille sig en praksis, pointerer han. Men dermed reduceres habitus til et potentiale (sammensat af dispositioner), der kun kan aktualiseres ved at give noget fra sig (kapital) i et spil, der drejer sig om at opnå mere af det samme, men med risiko for at lide tab i stedet for. Der er to alvorlige problemer med denne teori. For det første mister habitusbegrebet meget af sin betydning som erfaringen, engagementet og den praktiske sans eller fornuft, der konkretiserer og gennemfører et praksisspil, når det ikke er habitus selv, der bringes i spil, men kun en rigdom, som habitus er i besiddelse af. Den eksistentielle væren-i-verden, som Bourdieu gør meget ud af at indtænke i sin sociologi, kan ikke begribes som binding og engagement af noget andet end éns egen (anonyme såvel som kollektive og individuelle) væren. For det andet er det mildest talt problematisk at sidestille økonomiske, statusmæssige (symbolske), sociale og kulturelle relationer, og så oveni købet gøre det på det økonomiske felts vilkår. For bare at tage 'social kapital' som eksempel: Folk er jo ikke engageret i sociale relationer på sammenlignelig måde som 'at tjene ind på gyngerne, hvad man mister på karrusellen', men i forskellige grader af nærhed. Den anden part i en nær relationer erfares i ganske bogstavelig forstand som uerstattelig og kan være en vigtig del af éns egen væren. Og mere generelle eller perifere sociale relationer kan me-

get vel gå ud i ét med en fælles kollektiv identitet eller med anonym sociokulturel væren.

Organisatorisk læring finder også sted som læring i forlængelse af den instituerede habitus. Her taler vi om avancerede former for læring, som kommer organisationen – og måske også bredere dele af sociokulturen – til gode i forbindelse med organisering eller organisationsudvikling i snævrere forstand. Hubert Dreyfus og Stuart Dreyfus (1986) skitserede i *Mind over Machine* en fænomenologisk opfattelse af fem generelle niveauer af tillærte færdigheder, som udmærket kan forbindes med habitusbegrebet. De to første er begynderniveauer, hvor man til at begynde med koncentrerer sig om feltets regler for den pågældende praksis og siden danner sin egen erfaring omkring dem. På tredje niveau er man kompetent, hvilket indebærer en mere helhedspræget, målrettet og metodisk tilgang, der på det fjerde, kyndige niveau tager form af intuition og 'know how', som gør at man hurtigt fokuserer på det væsentlige i arbejdets sammenhænge og situationer. Med det indøvede 'greb' om feltet er man sjældent nødt til at løse problemer eller tage besutninger. Denne kyndighed kan minde om både 'habitus' hos Bourdieu og 'praktisk klogskab' (*phronêsis*) hos Aristoteles, og det er i forlængelse af den, at læringen skrider videre frem til ekspertisen, der definerer det højeste færdighedsniveau. Ekspertens viden og kompetence er inkorporeret i færdigheder, hvilket betyder at al opmærksomhed kan rettes mod det helt specielle, usædvanlige eller særlig komplicerede i arbejdssituationen. Dreyfus-brødrene pointerer, at færdighederne hermed erfares som en del af os selv, der tages for givet ligesom kroppen i det hele taget, hvilket associerer til Merleau-Pontys påpegning af, at man lever med det tilegnede sprog som en 'pseudokrop', hvor det lige så lidt er nødvendigt at lede efter sprogets almindelige ord som at lede efter sin hånd, når man skal bruge den. Forfatterne har også en vigtig pointe om den kreativitet, hvormed eksperten praktiserer i sit felt, som igen svarer til Bourdieus opfattelse af habitus: Denne kreativitet er den intuitive fornemmelse for det meningsfulde (fornuften, logikken) i simple sociale spil, som socialiseringen bibringer børn allerede i førskolealderen. Det er en anonym, sociokulturel formåen, som vi bringer med ind i livsløbets senere kontekster for læring og praksis, hvor intuitionen uden videre skaber retning, perspektiv og struktur i de uformelle eller tilfældige omstændigheder, hændelser og processer, man møder inden for de pågældende felter.

Organisatorisk læring kan dermed anskues som tilegnelse af viden, kompetence og færdigheder på to forskellige, almene erfaringsniveauer: På kropsligt-intuitivt niveau kan den spontane, kreative strukturering af per-

ceptuel og ekspressiv mening aggregeres og sedimenteres, så der institueres nye aspekter eller variationer af en praksis og den dermed forbundne habitus. På sprogligt-diskursivt niveau er det 'dannede' (ikke blot socialiserede) kollektive og individuelle subjekter, der strukturerer den psykosociale og sociokulturelle mening, som omfatter både frihed, etisk holdning, ansvarlig handling, politisk aktivitet og eksistentiel bekymring eller angst. På det diskursive niveau kan et anonymt fællesskab erkende sig selv som en bestemt kollektiv identitet, der dels italesætter, ekspliciterer og diskuterer sine egne problemer og visioner, dels beslutter sig for den handling og organisering, der skal føres ud i livet. Casper Feilberg (2014) præsenterer en teoretisk diskussion og empirisk undersøgelse af psykologistuderendes tilegnelse af faglig habitus, som illustrerer forholdet mellem det sprogligt-diskursive og det kropsligt-intuitive erfaringsniveau i en uddannelsessammenhæng: Tilegnelsen af psykologfaglig habitus er en læreproces, der drejer sig om at skabe sammenhæng mellem videnskabelige begreber om 'dannelsen' i den psykologiske faglighed og de studerendes eksistentielt forankrede og livsverdensbestemte habitus.

Den kollektive lærings fænomenologi

Den eksistentielle fænomenologi er ikke bundet af sociologien eller af samfundsvidenskab i det hele taget, men kun af det metodiske princip om at 'gå til selve sagen' i bestræbelsen på at afdække – i vores tilfælde – habitus, den levede og engagerede side af institueret praksis, som Bourdieu så udmærket har redegjort for, men også det sociale liv, habitussen er indlejret i: Det antropologisk-ontologiske grundlag, samspillet med det korresponderende felt samt den bevidste refleksion og handling, der (med habitus som allestedsnærværende baggrund) tematiserer alle de aspekter af tilværelsen, som ikke bare falder på plads forholdsvis ubemærket i kraft af sociokulturens instituerede aspekter.

Den fænomenologiske forståelse af det antropologisk-ontologiske grundlag for habitus og for institution i det hele taget ekspliciterer en umiddelbar, perceptuel-ekspressiv væren, som består i spontan oplevelse af elementær mening, en orienteret erfaring af 'noget' uden nogen distinktion mellem oplevelsens form og indhold. Denne erfaring (som givetvis kan spores tilbage til menneskets fostertilstand) går ikke blot forud for institution, men også forud for subjekt og læring. Det er ikke givet, at 'noget' *fastholdes* i en nok så simpel 'refleksion', blot fordi 'noget' opleves. Men når noget som helst fastholdes, sker det med en kropslig intentionalitet, som vi aldrig oplever direkte, men som Mer-

leau-Ponty har påvist, er en første, allerede given rettethed, hvormed noget kan opleves, og fænomenologien insisterer på, at dette 'noget' er den mest elementære form for mening, vi kender (Merleau-Ponty 1968, 2012). Hans værker afdækker tre dimensioner af denne intentionalitet – en vertikal, en perspektivisk og en dialektisk – der formallogisk er indbyrdes modstridende, men altså reelt forenes (svarende til et tredimensionelt rum) og er formgivende for al mening og erfaring, også vores egen identitet, eksistens og selvhed (jf. Feilberg, Norlyk & Keller 2018). Med dimensionerne af kropslig intentionalitet som analytiske kategorier kan instituerede sociokulturelle fænomener begribes ud fra den menneskelige værens basale ekspressivitet og perceptualitet, hvilket belyser den spontane oplevelse af disse historisk etablerede fænomeners naturlighed som 'anden natur' og *'Unhintergehbarkeit'* (jf. Merleau-Ponty 2010a, 2012). I kropsfænomenologiens ontologiske monisme – hvor alt er oplevet mening – bliver det desuden klart, at vi altid erfarer en institution (for eksempel 'pleje') som et sammenhængende fænomen (den primære omsorg, hvormed vi vokser op), før vi kan erkende dualiteten og divergensen mellem en habitus og et felt, som både praktikeren, sociologen og socialfilosoffen er nødt til at genfinde sammenhængene mellem. Merleau-Pontys analyser af meningsstrukturering gennem kolossale erfaringsstrækninger – fra flygtig oplevelse af 'noget' til en ontogenetisk tilegnet institution i dens mere eller mindre fuldstændige konstellation som fylogenetisk fænomen – giver også fænomenologisk indblik i de forholdsvis simple og grundlæggende (men alt andet end trivielle) formationer af læringsrum, der skaber basis for at socialisering kan finde sted: kommunikation, intersubjektivitet, selvidentitet (jf. Merleau-Ponty 2010b). Karl Weicks tematisering af 'meningsskabelse' (*sensemaking*) har etableret et fornuftigt udgangspunkt for at undersøge og diskutere organisationer ud fra den situerede og kontekstuelle strukturering af diskursiv mening, der netop altid består i at relatere til mere almene rammer af organisatorisk og sociokulturel betydning (Weick 1995, 2001). Han knytter dermed an til både socialfænomenologi og etnometodologi (Garfinkel 1967) såvel som den kritiske teoris fremhævning af diskursiv legitimering som omdrejningspunkt for den sociale etik (jf. Habermas 1981) eller for den sociale magt (jf. Forsts kapitel i denne bog). Dog får Weicks teoretiske tilgang ikke rigtig fat i den organisatoriske lærings forankring i kropslig mening og erfaring (jf. Keller 2014). Fænomenologisk set er organisatorisk læring altid en samtidig strukturering af mening på flere erfaringsplaner med hver deres

niveau af differentiering og eksplicitering. På tværs af opdelinger mellem ubevidst og bevidst eller mellem kropsligt og diskursivt, der især i marxismen og psykoanalysen med god grund anskues som opdelinger mellem forskellige sociale universer (tvang og frihed, fremmedgjorthed og autenticitet, osv.), tilbyder fænomenologien således et sammenhængende perspektiv på læring og erfaring gennem forskellige niveauer af væren og identitet.

Eksistentiel fænomenologien er lige så relevant for forståelsen af kollektiv læring som individuel. Både kollektiv og individuel væren er bestemte (differentierede og særskilte) former for social identitet. Som sådan erfares de med en vertikal og generativ intentionalitet: en narrativt begribelig identitet, der fremtræder i sin aktuelle bestemmelse ud fra tidligere, mindre differentieret og mere anonym socialitet. Men også perspektivisk og dialektisk set erfares den bestemte, differentierede (kollektive eller individuelle) sociale identitet i uløselig sammenhæng med anonymitet: perspektivisk som en eksistens og dialektisk som et selv. Autentisk eksistens overskrider i sagens natur opfattelser af social væren som en fritsvævende (individuel eller kollektiv) singularitet. At eksistere er at fremtræde som et perspektiv med unik figur og typisk baggrund. Eksistensen sætter kun unik singularitet som en meningsfuld sammenhæng med almen singularitet og socialitet (jf. Taylor 1991, Merleau-Ponty 2012, Keller 2015). Tilsvarende ligger det i 'selve sagen', at et selv ikke erfares som en isoleret enhed, men kun i sammenhæng med 'den anden' (eller 'det andet'), som selvet overhovedet kan differentiere sig ud fra[11]. Jan Patočkas har fremhævet den fænomenologiske forståelse af

11 Det er længe siden, at det 20. århundredes fænomenologiske tradition modnedes med denne forståelse af intersubjektiviteten og dialektikken i selverfaringen, som overskrider førstepersonsperspektivet og forankringen i erkendelsesteoriens abstraktioner. Merleau-Ponty (1968, 1999, 2010b, 2012) gjorde klart opmærksom på, at den anden ofte fremtræder i min egen oplevelse før nogen opmærksomhed på mig selv: For et øjeblik eller en stund indtager og strukturerer den anden mit oplevelses- og erfaringsunivers på umiddelbare niveauer af ekspression og perception, hver gang jeg forstår, hvad hun eller han gør eller siger (jf. også Keller 2014). Siden har både Emmanuel Levinas og Bernhard Waldenfels haft denne fænomenologiske indsigt som omdrejningspunkt i deres livsværk (jf. Thøgersen 2016), og det samme gælder K.E. Løgstrup (jf. kapitlet af Klee og Keller i denne bog). Det er mindre kendt, at også Jean-Paul Sartre, da han allerede sidst i 40'erne blev optaget af det konkrete, autentiske og etiske i det sociale liv (til forskel fra den sociale ontologi i *Væren og intet*, som han selv betragtede som abstrakt), konstaterede at værdsættelse af den andens og de andres eksistentielle projekter og viljen til deres konkrete frihed er levereglen for min egen handling (jf. Keller 2015, s. 169).

kollektivitet med begreber om historiske fællesskaber og om 'asubjektiv' fænomenologi (jf. Patočka 1970, 1996 og Mortensen 2013). Simon J. Charlesworth (2000) udfolder et tilsvarende perspektiv i sin indgående kultursociologiske analyse af den kollektivt erfarede belastning i et byområde, der er præget af fattigdom og stigmatisering. Ligeledes er det en kropsfænomenologisk forståelse af 'socialt kød', Michael Hardt og Antonio Negri (2004) henviser til som vor tids emancipatoriske kildevæld af ontologisk 'mangfoldighed' og 'fællesskab' (commonwealth) i en ellers altgennemtrængende global (og i tiltagende grad biopolitisk) kapitalisme.

Eksistentielfænomenologiske perspektiver på kollektiv læring indgår således direkte og indirekte i kritisk dialog med andre opfattelser. Fra mange sider konvergerer forskningsinteresser omkring kollektive læreprocesser, der ikke handler om læring som et abstrakt, teoretisk fænomen, men om den mere eller mindre vellykkede tilegnelse af en bestemt sociokulturel erfaring, der tegner sig som samtidens historiske problematik eller påtrængende udfordring for den pågældende kollektive identitet. Et fremtrædende eksempel på, at det ikke lykkes at løfte den kollektive udfordring ud af en anonym socialiseringssammenhæng og op til fælles tematisering og fornuftig stillingtagen, er Paul Willis' Learning to Labour (1977), der viser, hvordan skoletidens 'dannelse' for arbejderklassedrenge i kraft af deres egen modkultur i forhold til skolesystemet udelukker dem fra at dygtiggøre sig til at kunne bryde den sociale arv. Derimod er det traditionel sociokulturel visdom at skabe adækvate instituerede læringsrammer for de unges overgang fra socialiseringsfeltets brede fællesskabslogik til arbejdsfeltets snævre funktionslogik, som Jean Lave og Etienne Wenger (1991) viser. Ligeledes fremhæver Per-Erik Ellström (2004) den grundlæggende modsætning mellem en produktionslogik og en udviklingslogik, som læringsmiljøer i organisationer konfronteres med, og som er helt afgørende for, hvilken læring, der kan foregå. Tilsvarende står det i institutionelt perspektiv klart, at det moderne samfund bygger på almindelig udbredte grundformer for praksis (og dermed habitus), der ikke blot er forskellige men i vid udstrækning direkte divergerende: arbejde versus leg og konsumering versus uddannelse (jf. Keller 2005). Når organisationen er en arbejdsplads, får den organisatoriske læring derfor almindeligvis præg af et kompromis mellem produktionslogik og uddannelseslogik.

I organisatorisk sammenhæng handler solid og fyndig læring altså frem for alt om kollektiv erfaringsdannelse, der må indarbejdes

kropsligt og rodfæstes som anonym habitus for at kunne opnå ny overensstemmelse med et reorganiseret felt og udfoldes som institueret praksis. En sådan læring kommer ikke af ingenting, men udspringer af en gradvis eller pludselig opstået problematik, der bliver påtrængende og derfor skabes opmærksomhed og refleksion. Det var noget tilsvarende – at den konkrete læring sætter en påtrængende kollektiv problematik på plads i den fælles erfaringsbaggrund – Oskar Negt (1975) mente med 'det eksemplariske læringsprincip'. Habitus er som sagt indlejret i et eksistentielt erfaringsgrundlag af socialisering, og instituering af ny praksis består netop i integration af nye tilegnede habitusaspekter, der forankres i dette erfaringsgrundlag, hvilket eventuelt kan implicere momenter af resocialisering. Spørgsmålet er så, om den fremtrædende udfordring bliver taget op til undersøgelse og diskussion på adækvat vis i det praksisfællesskab, den berører, eller behandles under mere individualiserede og sporadiske vilkår. For svaret på dette spørgsmål bliver udslagsgivende for, hvilken organisatorisk læring, der kan finde sted. Utilstrækkelig eller inadækvat erkendelse og tematisering af det kollektive udviklingsprojekt sætter sig igennem som overfladisk, efterslæbende eller modstandspræget organisatorisk læring. Adækvat læring, derimod, strukturerer den foreliggende udfordring ud fra den fælles, praksisbaserede kompetence. Dermed kan opbygningen af den påkrævede organisatoriske kapabilitet og kompetence også projekteres som en kollektivt organiseret formåen.

Magten

Platon (427-347 f.v.t.) lader i dialogen *Gorgias* Sokrates diskutere, hvad magt er, med tre fremtrædende repræsentanter for datidens sofisme. Sofismen var ikke en egentlig filosofisk retning, men drejede sig om veltalenhed (retorik), som var højt respekteret i datidens Athen. Veludviklede talegaver var både vejen til at kunne forsvare sig i juridiske stridigheder og til at opnå politiske indflydelse. Diskussionen kommer ind på, hvilken magt, der egentlig ligger i at være særlig veltalende og kunne overbevise andre, uanset om det, man forfægter, er sandt og retfærdigt eller ej. Magtspørgsmålet kommer op på et tidspunkt, hvor Sokrates i diskussion med Polos har hævdet, at retorerne (der underviser i veltalenhed) er dygtige til at behage folk med ord, men ikke behersker noget egentligt fag. Polos spørger så:

… Har de da ikke den største indflydelse i deres byer?

Sokrates: Ikke hvis du med 'at have indflydelse' mener noget, der er godt for den indflydelsesrige.

Polos: Naturligvis mener jeg det.

Sokrates: Jeg mener faktisk, at retorerne har mindre magt i deres byer end nogen anden.

Polos: Hvad siger du dog? Kan de ikke ligesom tyrannerne lade hvem de vil dræbe? Kan de ikke beslaglægge folks penge, og kan de ikke landsforvise, hvem de ønsker? (Platon: 2011, s. 419; Gorgias 466-21b-d)

Efter lidt polemik om diskussionens form svarer Sokrates:

… Jeg påstår nemlig, Polos, som jeg før sagde, at talerne og tyrannerne er dem, der har mindst magt i byerne. De gør nemlig så at sige intet af det, som de ønsker. Derimod gør de det, som de finder bedst.

Polos: Er det da ikke at have stor magt?

Sokrates: Nej, ikke ifølge det, som Polos siger.

Polos: Hvad for noget? Det er jo tværtimod netop det, jeg siger.

Sokrates: Nej ved… Det gør du da ikke, når du lige har sagt, at det at have stor magt er et gode for den, der har den.

Polos: Det er netop det, jeg siger.

Sokrates: Mener du da, det er godt, hvis en person gør hvad han finder bedst, hvis han ikke gør det med forstand? Kalder du det at have stor magt?

Polos: Nej, naturligvis ikke. (S.st., s. 419-20; 466-22 – 467)

Hermed er det pointeret, at magt må måles ud fra, hvor vidt den fremmer det gode liv, som mennesket egentlig ønsker at opnå. I datidens

filosofiske opfattelse måtte dette være et fælles gode – det kunne ikke bare være godt for den enkelte. Det antikke begreb om magt, som vi finder hos Platon og Sokrates – samt Aristoteles, som det fremgår i kapitel seks i denne bog – er således grundlæggende knyttet til det centrale etiske tema om godt liv, og først som noget sekundært rejser der sig problematikker og spørgsmål om, hvorvidt de agerende mennesker forstår og er opmærksomme på dette. Løsrevet fra den etiske orientering kan der dermed kun forekomme mere begrænsede former for magt og andre slags social indflydelse, som end ikke kan tænkes med ind under dette magtbegreb. Men det korte brudstykke af dialogen viser også, at man var ganske bekendt med magt i form af politisk dominans. Både i den etiske forstand og i den politiske kan man sige, at magt begribes som en formåen til at realisere det, der er muligt, hvilket så altså kan anskues ud fra ideelle principper, hvor befolkningens natur- og kulturgivne evner danner platforme for realisering af almenmenneskelige goder og målsætninger, eller ud fra håndgribelige omstændigheder, hvor 'ret og rimelighed' defineres inden for rammerne af de givne magtforhold.

I grove træk kan magtopfattelserne siden antikken opstilles inden for det samme polariserede spektrum af etiske versus politiske magtteorier. Niccolò Machiavelli (1469-1527) og Thomas Hobbes (1588-1679) fremhæves ofte som dem, der skabte grundlaget for nyere tids fokusering på magtbegreber, der hælder til den politiske side, idet de var optaget af spørgsmål om dominans gennem magtens koncentrering og for Hobbes' vedkommende også en vis indforståethed med dette i befolkningen. Indholdet i de viljer, som findes i befolkningen, og statens mulige overensstemmelse med disse blev en problematik i oplysningstiden, og efter Den franske revolution kom etikken endnu mere i højsædet, idet politiske interesser nu måtte forfægtes med respekt for principper om frihed, lighed og retfærdighed.

I 1800-tallets Europa modnes forståelsen af de formelle institutioners rolle – ikke mindst uddannelsessystemet – som alment grundlag for, hvor rationelt og fornuftigt samfundet kan fungere. En sådan kollektiv formåen etableres både i statsligt regi og i form af udbredt faglig og professionel organisering, og de etisk-politiske problematikker om samspil og modsætninger mellem sociale logikker, hvis senere institutionsteoretiske tematisering vi har været inde på, træder tydeligt frem.

Samfundsvidenskabelig og socialfilosofisk teori og begreber om magt i moderne tid udgør et broget billede. Men gennemgående har magtkritik tydeligvis været af stor betydning, og eksemplarisk er i den

forbindelse Jürgen Habermas' (1981) kritik af pengenes og bureaukratiets gennemgribende magt over for befolkningens hverdagsliv og civilsamfundet ('livsverdenen'). Hans teoretiske position er ofte blevet modstillet med magtopfattelsen hos Foucault (1980, 1994), der i sin egen diskursive version (og med reference til Nietzsches genealogi) genoptager den klassiske og institutionelle tanke om, at magt først og fremmest er en produktiv formåen, der udbredes gennem mikrosociale relationer og interaktion. Dette projekt griber han an som en deskriptiv registrering af sociale teknikaliteter og mønstre, hvilket i vid udstrækning svarer til Bourdieus opfattelse af felter (jf. kapitel fire i denne bog), men uden at implicere noget korresponderende kropsfænomenologisk begreb om erfaring og habitus, som hos Bourdieu. Foucaults opfattelse af magt ændrer sig betydeligt gennem forfatterskabet, blandt andet angående magtens produktive eller undertrykkende karakter, idet hans sene værker om styringsmentalitet og biopolitik tydeligvis vender tilbage til de tidlige problematikker om disciplinering og tvang, som han forholder sig forbeholdent til midt i forfatterskabet. Alexander Carnera (2010) præsenterer imidlertid et forsvar for ambivalensen i Foucaults biopolitiske magtteori. Af væsentligere betydning end variationen i selve magtbegrebet er det dog, at Foucault altid bevæger sig på stor distance af vor tids kontinentale (fænomenologiske, eksistentielle, hermeneutiske, psykoanalytiske) forståelse af erfaring, mening og frihed. Derfor er hans begreber om den subjektivitet og etik, som han tematiserer sent i forfatterskabet, blevet kritiseret som selvmodsigende (jf. Han 2002). Ikke desto mindre har han haft enorm indflydelse på både sociologi og organisationsteori (jf. Abildgaard 2016, Jørgensen 2016), og hans organisationsteoretiske aftryk gennem Stewart Clegg diskuteres i kapitel otte (Klee & Keller) i denne bog.

Med fokus på Bourdieus habitusbegreb har vi nærmet os en forståelse af den magt, der gør sig gældende i institueret praksis, både som organiseret formåen og mere eller mindre central funktionalitet i samfundshelheden, almindelig anerkendt i sociokulturen og underforstået i hverdagslivet, og som et nødvendigt parforhold mellem to væsensforskellige sociale og historiske logikker: felt og habitus. Foruden de tilbagevendende skandaler om kostbare, mislykkede IT-projekter, der har tilsigtet at omstrukturere det sociale felt i store organisationer eller hele sektorer, uden i tilstrækkelig grad at forholde sig til den habitus, hvormed feltet skulle integreres i en ny praksis, har vi i dansk sammenhæng inden for de senere år set markante eksempler på sammenstød og

langtrukne modsætningsforhold mellem felt og habitus inden for såvel sygeplejen og skoleundervisningen som den offentlige sektor i det hele taget: Mægtige instanser i det organiserede samfundsliv, som insisterer på politisk prioritering af hver sin form for sociokulturel fornuft: den toptyrede teknisk-økonomiske og den grundfaste fagligt-professionelle.

Hermed berører vi kun et hjørne af Bourdieus egen diskussion og begrebsliggørelse af magt. Han var selv meget optaget af at udfolde begrebet om 'symbolsk magt', der drejer sig om den dominans og status, man opnår gennem andres anerkendelse, og som begge parter sjældent lægger mærke til klart bevidst, men mest fornemmer kropsligt (jf. Bourdieu 1991, Swartz 1997). Den symbolske magt sætter sig ikke mindst igennem i sproget. Ligesom sofisterne i det antikke Grækenland og Forst i denne bog er han således yderst opmærksom på 'sprogets magt', men han er mere på linje med Foucault i at lægge vægt de implicitte, instituerede måder, hvorpå vi (både som kollektive fællesskaber og som individer) positionerer os indbyrdes gennem den sproglige kommunikation, mestendels om alt mulig andet end selve denne positionering. Bourdieu anskuer sproglig praksis som en dualitet af felt og habitus ligesom andre former for praksis. Op imod den traditionelle marxisme talte han for at begribe symbolsk magt på linje med økonomisk magt, og han definerede et specielt 'magtfelt' omkring modsætningen mellem økonomisk og symbolsk magt, som (i øvrigt analogt med hans opfattelse af staten) blev omtalt som et 'metafelt', der influerer på andre sociale felter. I relation til organisatorisk læring er det imidlertid særlig magtaspekterne af de generelle forhold mellem felt og habitus, der påkalder sig interesse.

Trods etymologien bag ordet "formue" ('formåen') er det problematisk at anskue aktualisering og udfoldelse af habitus som investering af kapital (eller 'formue'). Som allerede påpeget er det derimod et anonymt engagement, hvorved man involverer sig som en væren-i-verden, der derpå kan konkretiseres og realiseres personligt eller i fællesskab som eksistens, selv og identitet. Social, kulturel og symbolsk 'kapital' er problematiske begreber, fordi disse former for aktualiseret habitus ikke er noget man har (ligesom økonomisk kapital), men noget man er og ikke giver fra sig ved at bringe det i spil i konkrete sammenhænge. Tværtimod insisterer kontinentale opfattelser – især den eksistentielle fænomenologi og psykoanalysen – på autenticitetens nære sammenhæng mellem konkretiseringen af hvem man er for andre og for sig selv. Disse aspekter differentieres ikke meget fra hinanden i konkretiseringen

af mere bestemte og reflekterede former for social væren. Når vi taler om 'at træde i karakter', indikerer det netop den kontinentale opfattelse af, at også som fuldt ud ansvarlige og bevidste subjekter er det de decide-rede handlinger, der både over for os selv og andre bestemmer, hvem vi er som personer[12].

At træde i karakter som kollektivt subjekt er at organisere sig adækvat i forhold til de problematikker og udfordringer, man møder som et fungerende praksisfællesskab (med habitus-anonymitetens mindre reflekterede ansvarlighed og opmærksomhed på den kollektive identitet). Organisering eller reorganisering kan betragtes som den måde, hvorpå organisationsudvikling er sammenfaldende med organisatorisk læring. Som teoretisk felt må organisationsudvikling siges at være noget af 'en blandet landhandel', hvor markedslogisk fiksering af 'udvikling' og fokusering på ledelsesproblematikker dog er ret gennemgående træk. Finn Borum (1995, 2014) er en af dem, der har skabt et vist overblik over organisationsudvikling som generelt praksisfelt i private virksomheder og i den offentlige sektors formelle institutioner. Inden for disse organisatoriske områder kommer medarbejdernes erfaring af et udviklingsforløb og deres aktive indflydelse på det – som udgør det centrale aspekt af den effektive læring og organisering – imidlertid klarest frem i aktionsforskningstilgange som de beskrevne i kapitlerne 10 og 13 i nærværende bog[13]. I bredere organisationsteoretisk perspektiv – der også omhandler græsrodsbevægelser, NGO'er, faglig organisering, frivillige organisationer, modorganisering over for topstyring, fællesskaber i de sociale medier, lejlighedsvise arrangementer, mv. – er organisering blevet et fremtrædende tema inden for de senere år. Ligesom de to nævnte kapitler om aktionsforskning tager Anders Buch i kapitel ni det generelle organiseringstema op, og i kapitel 11 diskuterer Palle Rasmussen det i universitetssektorens sammenhæng[14].

Forståelsen af organisatorisk læring i lyset af Bourdieus habitusteori skærper den teoretiske og praktiske opmærksomhed på, hvilken magt aktørerne egentlig har eller kan få i forhold til deres sociale felt og dets udfordringer. Og det er kerneområdet for den organisatoriske læring, vi

12 Engelsksprogede socialfilosofiske traditioner er derimod tilbøjelige til at betragte personens overlagte handlinger og personen selv som adskilte fænomener.

13 Generel introduktion til aktionsforskning findes for eksempel hos McNiff (2013) og Nielsen (2013).

14 Se også Buch & Andersen (2016), Czarniawska (2008), Høyrup (2010) og Olsen (2013). Se også Eikeland (2012).

rammer her: Når organisationer og deres udvikling anskues i perspektiv af deltagernes erfaringer, stiller magtens problematikker sig som spørgsmål om historisk konkrete og kontekstuelle former for organiseret formåen: kapabilitet, kompetence, mestring, dygtiggørelse. Underliggende og rammesættende for denne tematik findes imidlertid udbredte magtfænomener, der ikke blot er decentrerede og strukturelle, men strengt taget subjektløse. Når vi f.eks. taler om 'religionens magt' i et samfund eller 'humorens magt' i anspændte situationer, drejer det sig ikke kun om metaforer. Det, der refereres til, er emotionelle, æstetiske og stilistiske institutioner, som er mindre specifikke og differentierede end de kategorier, hvori man for det meste forsøger at indfange og forklare magtfænomener. Som institueret, kropsligt erfaret magt kan de imidlertid manifestere og præge sociale logikker, kulturelle tendenser og politiske modsætninger. I kapitel syv i denne bog fokuserer Jacob Dahl Rendtorff netop på denne problematik omkring overgribende, subjektløse omstændigheder, som kollektive og individuelle aktører ikke formår at styre, men er underlagt i en historisk og kulturelt formet afmagt, som de forsøger at kompensere for.

Teoretisk forståelse af institutioner kan lige såvel bidrage til at begribe kollektiv læring og organisering over længere kultur- og samfunds samfundshistorisk tid. Michael Vester har således i sit grundige studie af formationen af den engelske arbejderklasse i første halvdel af 1800-tallet fremhævet, hvordan udviklingen fra at være en spredt og heterogen tilstedeværelse af forskellige befolkningsgrupper, der på forskellige måder erfarer sig selv som genstand for den kapitalistisk samfundsudvikling, til at organisere sig som et samlet politisk subjekt, må forstås som en kollektiv læreproces (Vester 1978). Ligeledes diskuterer Oskar Negt og Alexander Kluge i deres bog med titlen *Massverhältnisse des Politischen*, om mennesker lærer noget af historien, idet den samfundshistoriske udvikling i 1900-tallet på mange måder afviger fra og også overgår den menneskelige opfindsomhed og dømmekraft (Negt & Kluge 1992). Omdrejningspunktet i deres bog er en kritik af den herskende 'institutionelle' myndighed og 'realpolitiske' regulering, der indskrænker den menneskelige aktivitet, erfaring og fantasi. Forfatterne forsvarer udfoldelsen af denne menneskelige rigdom, som kan omsættes i historisk udvikling gennem kollektive læreprocesser.

Det centrale spørgsmål fra Platons Gorgias-dialog om et kritisk-etisk grundperspektiv på magten er også omdrejningspunkt for moderne magtteoretiske kontroverser som den mellem Habermas og Foucault. Den Foucault-inspirerede Mitchell Dean giver i sin bog om styrings-

mentalitet (Dean 1999) et illustrativt eksempel, ved at sammenligne et case-studie baseret på kritisk teori og et andet med en Foucault'sk tilgang, som begge undersøger det offentlige sociale systems administrative rationalitet (styringsmentaliteten) i behandlingen af sociale klienter i USA i 90'erne. De to forskningstilgange er markant forskellige: Mens kritisk teori udsøger et emancipatorisk område i klienternes situation, hvor fra et solidarisk udviklingsperspektiv for hele samfundet tegner sig, beskriver den Foucault-inspirerede tilgang 'interesseløst' og kynisk den effektivitet, hvormed det sociale system formår (som såkaldt "empowerment") at negligere alt andet i klienternes situation end de aspekter, der kan tjene til målrettet at tvinge klienterne tilbage på arbejdsmarkedet.

Nærmest som Foucault taler Bourdieu først og fremmest om magt som et feltfænomen: Magt er såvel social dominans som det 'middel' eller 'medie' (formåen/kapital) i det sociale spil, alle deltagere inden for et felt agerer gennem. Men der ligger umiskendeligt en kritisk og etisk forståelse af almenmenneskelig formåen, historisk institueret magt og praksisbærende kompetence i habitusbegrebet og dets kropslige forankring i eksistentiel væren. Opfattelsen af det etiske magtpotentiale, som er forbundet med en habitus, kan betragtes som et vægtigt bidrag til den aktuelle globale udviklingstænkning, der tilsigter at fremme sociokulturel, fællesmenneskelig formåen, frihed og ansvarlighed gennem uddannelse, retslig og social retfærdighed samt adgang til politisk dialog og sammenslutning[15]. Sådanne globale ambitioner om organisatorisk læring og organisering er også kommet til udtryk i FN's verdensmål.

Litteratur

Abildgaard, A. (2016). 'Fælles etiske zoner I tværgående samarbjder' i K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring.* Aalborg Universitetsforlag.

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture.* London: Sage Publications.

Amable. B. (2009). *The Diversity of Modern Capitalism.* Oxford University Press.

Argyris, C. & D.A. Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,* Addison-Wesley, Reading, MA.

15 Se Nussbaum (2011), Senn (1999) og Vargas (2013).

Beck, S., P. Kaspersen & M. Paulsen (2014). *Klassisk og moderne læringsteori.* København: Hans Reitzels Forlag.

Biesta, G.J.J. (2011). *God uddannelse i målingens tidsalder – etik, politik, demokrati.* Århus: Forlaget Klim.

– (2012). *Læring retur – Demokratisk dannelse for en menneskelig fremtid.* København: Forlaget Unge Pædagoger.

Boltanski, L. & E. Chiapello (2005). *The New Spirit of Capitalism.* London: Verso.

Borum, F. (1995). *Organization, Power, and Change.* København: Handelshøjskolens Forlag.

– (2014). 'Organisationsforandring' i S. Vikkelsø & P. Kjær (red.): *Klassisk og moderne organisationsteori.* København: Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, P. (1981). 'Men and Machines' i: K. Knorr-Cetina & A. Cicourel (Eds.): *Advances in social theory and methodology: toward an integration of micro- and macro-sociologies.* Boston: Routledge & Kegan Paul.

– (1990). *The Logic of Practice.* Cambridge: Polity Press.

– (1991). *Language and Symbolic Power.* Cambridge: Polity Press.

– (2000). Pascalian Meditations. Cambridge: Polity Press.

Buch, A. & V. Andersen (2016). 'At gøre det rigtige – etik i organisatorisk praksis' i: K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – etiske perspektiver på organisatorisk læring.* Aalborg Universitetsforlag.

Carnera, A. (2010). *Magten over livet og livets magt – studier i den biopolitiske ambivalens.* Copenhagen Business School.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society.* Oxford: Blackwell.

Charlesworth, J.C. (2000). *A phenomenology of working class experience.* Cambridge University Press.

Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice.* Wiley.

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

Collin, F. (1987). *Organisationskultur og forandring.* København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Cyert, R.M. & J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization.* The Chicago University Press.

– (2008). *A Theory of Organizing.* Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Dean, M. (1999). *Governmentality. Power and rule in modern society.* London: Sage Publications.

DiMaggio, P.J. & W.W. Powell (1991): 'The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality' i: Powell & DiMaggio (1991).

Dreyfus, H. & S. Dreyfus (1986). *Mind over machine*. New York: Free Press.

Eikeland, O. (2012). 'Action Research – Applied Research, Intervention Research, Collaborative Research, Practitioner Research, or Praxis Research?' *International Journal of Action Research* 8(1): 9-44.

Feilberg, C. (2014). *Dannelsen af en psykologisk og videnskabelig habitus hos psykologistuderende.* Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, Roskilde Universitet.

Feilberg, C., A. Norlyk & K.D. Keller (2018). 'Studying the Intentionality of Human Being. Through the Elementary Meaning of Lived Experience', *Journal of Phenomenological Psychology 49*: 214-246.

Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge. Selected interviews & other writings 1972-1977*. New York: Pantheon Books.

– (1994). *Viljen til viden. Seksualitetens historie 1*. Frederiksberg: Det lille forlag.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society.* Cambridge: Polity Press.

Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Han, B. (2002). *Foucault's Critical Project. Between the transcendental and the historical*. Stanford University Press.

Hardt, M. & A. Negri (2004). *Multitude. War and democracy in the age of empire*. New York: Penguin Books.

Hegel, G.W.F. (1986). *Wissenschaft der Logik. Band 1-2*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp. (Oprindelig udgivelse: 1812-1816.)

Heidegger, M. (2007). *Væren og tid*. Århus: Forlaget Klim. (Oprindeligt udgivet på tysk I 1927.)

Høyrup, S. (2010). 'Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes'. *Transfer 16*(2): 143-154.

Illeris. K. (2015). *Læring. 3. Udgave*. København: Samfundslitteratur.

Jørgensen, K.M. (2016). 'Fortællinger, magt og etik i organisationer' i K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag.

Keller, K.D. (1999). 'Sociotechnics and the structuring of meaning: Beyond the idea of autopoietic social systems', *Cybernetics and Human Knowing 6*(2): 76-96.

– (2005). 'The corporeal order of things: The *Spiel* of usability'. *Human Studies 28*(2): 173-204.
– (2014). 'The Corporeity of Organizational Sense' I K. M. Jørgensen & C. Largacha-Martinez (Eds.): *Critical Narrative Inquiry: Storytelling, Sustainability and Power*. Nova Science Publishers.
– (2015). 'Autenticitet' i A. Dræby & K.D. Keller (red.): *Psykoterapi og eksistentiel fænomenologi.* Aalborg Universitetsforlag.
– (2016). 'Etikken og den organisatoriske læring' i *Organisatorisk dannelse – etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag.
Kemp, P. (2015). *Løgnen om dannelse. Opgør med halvdannelse*. København: Tiderne Skifter.
Knudsen, M. (2014). 'Systemteoretisk organisationsteori' i S. Vikkelsø & P. Kjær (red.): *Klassisk og moderne organisationsteori*. Hans Reitzels Forlag.
Latour, B. (1995). 'A Door Must be Either Open or Shut: A Little Philosophy of Techniques' i A. Feenberg & A. Hannay (Eds.): *Technology and the Politics of Knowledge*. Indiana University Press.
– (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network- Theory*. Oxford University Pres.
Lave, J. & E. Wenger (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge University Press.
McNiff, J. (2013). *Action Research, 3rd Edition*. Oxford: Routledge.
Merleau-Ponty, M. (1968). *The Visible and the Invisible*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press. (Oprindeligt udgivet på fransk i 1964.)
– (1999). *Om sprogets fænomenologi – udvalgte tekster*. København: Gyldendal. (Tekster, der overvejende stammer fra Merleau-Pontys egen tekstsamling *Signes*, som udkom i 1960)
– (2010a). *Institution and Passivity. Course notes from the Collège de France (1954-1955)*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press. (Oprindeligt udgivet på fransk i 2003.)
– (2010b). *Child Psychology and Pedagogy. The Sorbonne Lectures 1949-1952*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press. (Oprindeligt udgivet på fransk i 2001.)
– (2012). *Phenomenology of Perception*. Oxford: Routledge. (Orindeligt udgivet på fransk i 1945.)
Moos, L. (red.) (2017). *Dannelse – Kontekster, visioner, temaer og processer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Mortensen, J. (2013). *Asubjektiv fænomenologi – Jan Patočkas eksistentielle filosofi og fænomenologiens opgave i dag.* København: Bogforlaget Frydenlund.

Negt, O. (1975). *Sociologisk fantasi og eksemplarisk læring*. Roskilde Universitetsforlag.

Negt, O. & A. Kluge (1992). *Massverhältnisse des Politischen.* Frankfurt a.M.: Fischer Verlag.

Nielsen, K. Aa. (2013). 'Aktionsforskningens videnskabsteori' i: L. Fuglsang, P.B. Olsen & K. Rasborg (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, 3. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Nussbaum, M.C. (2011). *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Olsen, P.B. (2013). 'Organisering' i: L. Fuglsang, P.B. Olsen & K. Rasborg (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, 3. udgave. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Patočka, J. (1970). 'Der Subjektivismus der Husserlschen Phänomenologie und die Möglichkeit einer "asubjektiven Phänomenologie"'. *Philosophische Perspektiven 2*: 317-344.

– (1996). *Heretical Essays in the Philosophy of History*. Chicago: Open Court.

Platon (2011). 'Gorgias' i: *Samlede værker i ny oversættelse, Bind 3*, s. 381-499. København: Gyldendal.

Powell, W.W. & P.J. DiMaggio (Eds.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press.

Revel, J. (2009). *Le vocabulaire de Foucault*. Paris: Ellipses.

Rømer, Aa.T. (2019). *FAQ om dannelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbol*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senn, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.

Sum, N.L. & B. Jessop (2013). *Towards a Cultural Political Economy. Putting Culture in its Place in Political Economy*. Cheltenham: Edward Edgar Publishing.

Swartz, D. (1997). *Culture and Power. The sociology of Pierre Bourdieu*. The University of Chicago Press.

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

Thelen, K. (2004). *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States, and Japan.* Cambridge University Press.

Thornton, P.H., W. Ocasio & M. Lounsbury (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Cuture, Structure, and Process.* Oxford University Press.

Thøgersen, U. (2016). 'Responsiv etik og læring I organisationer' i K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag.

Vargas, M. (2013). *Building Better Beings. A Theory of Moral Responsibility*. Oxford University Press.

Vester, M. (1978). *Proletariatets opståen som læreproces*. Kongerslev: Forlaget GMT.

Volmerg, U. (1978). *Identität und Arbeitserfahrung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

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

– (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Wenger, E., R. McDermott & W.M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Willis, P.E. (1977). *Learning to Labour. How working class kids get working class jobs*. Farnborough: Saxon House.

Wittgenstein, L. (1971). *Filosofiske undersøgelser*. København: Munksgaard. (Oprindeligt udgivet på tysk og engelsk i 1953.)

MAGTTEORIER

Steven Lukes

3. MAGT[1]

I ordets bredeste forstand betyder *magt* simpelthen kapaciteten til at frembringe vigtige virkninger: at effektuere ændringer eller forhindre dem. Virkningerne af social og politisk magt bliver af betydning for folks liv. Når disse effekter af magt kan påvirke folks interesser negativt, taler vi om besiddelse eller udøvelse af magt *over* dem – og samfundsforskeren bestræber sig på at afdække, hvad dette indebærer. Der er andre måder, hvorpå det kan bestemmes, hvad social og politisk magt er: for eksempel som *kollektiv* magt til at nå fælles mål (som når folk samarbejder for at fremme en sag eller gennemføre en kampagne) eller som en *positiv* eller gavnlig magt, hvor magten tjener andres interesser (sådan som det principielt forventes af forældre, lærere, filantroper og socialarbejdere).

Den følgende redegørelse fokuserer på magt, der udøves over andre – idet vi noterer os, at magt over andre ofte vil involvere kollektiv magt og være kombineret med gavnlig magt. Magt i denne forstand er uden tvivl mere effektiv, jo mindre åbenlyst for både aktører og observatører den fungerer, hvilket udgør et problem for den samfundsvidenskabelige undersøgelse heraf. Der vil blive skitseret fire magtopfattelser,

1 Oversættelse af artiklen 'Power' i *Encyclopedia of Philosophy and the Social Sciences* (Forlaget Sage, 2013). Oversat af Kurt Dauer Keller.

som hver især af sine fortalere hævdes at afsløre mere om magtfænomenet end den forudgående opfattelse.

Den endimensionelle opfattelse

Magt fungerer mest synligt, når den ene part er fremherskende over den anden i en interessekonflikt mellem individuelle eller kollektive aktører. Ved at *udøve* magt *har* den magtfulde aktør tydeligvis denne magt, men da magten er en kapacitet, kan aktøren også have magten uden at udøve den. I dette forståelsesperspektiv består konflikten i forholdet mellem aktørernes åbenlyse præferencer, som fremgår af deres opførsel, og den kan være interpersonel, inden for eller mellem organisationer eller mellem lande. Den kan være legitim eller illegitim, eller legitimitet kan være det, sagen drejer sig om. Og den vindende part kan herske i kraft af spillets regler (som det sker i politiske beslutningsprocesser eller i økonomiske markeder) eller ved trusler eller løfte om belønning.

Således ville politologen Robert Dahl og hans kolleger teste tesen om en herskende magtelite ved at undersøge, om præferencerne hos den hypotetisk herskende elite i New Haven, Connecticut som regel satte sig igennem. De konkluderede, at der ikke var nogen magteelite, da magten i denne første forstand var fordelt *pluralistisk*, idet forskellige grupper var fremherskende med hensyn til forskellige nøglespørgsmål.

Den todimensionelle opfattelse

Kritikere – som Peter Bachrach og Morton Baratz – har indvendt, at denne konklusion fulgte af at anskue magt som noget, der kun manifesterer sig i adfærd relateret til nøglespørgsmål, omkring hvilke der er åbenlys konflikt, hvor denne konflikten ligger i forholdet mellem parternes interesser og hvor deres interesser består i de åbenbare, modstridende præferencer. De hævdede, at magt også gør sig gældende, når den magtfulde med mere eller mindre bevidst forsæt kan undertrykke eller afværge udfordringer mod egne interesser ved at kontrollere 'dagsordenen' – det vil sige ved at beslutte, hvad der bliver besluttet, for eksempel ved at forhindre marginaliserede eller udelukkede gruppers klagepunkter i at blive hørt, med midler lige fra censur til manipulation med forretningsgange, så potentielle krav forhindres i at blive aktuelle krav.

Denne magtopfattelse svækker på kravet om, at konflikten mellem

parters interesser skal være manifesteret i åbenlys adfærd: Magt må stadig involvere konflikt, men konflikten kan være skjult, som det er tilfældet, når det ikke lykkes for de udstødte eller marginaliserede at blive hørt i offentligheden med deres klagepunkter i konflikten med de dominerende interesser. Når sagen drejer sig om føjelighed, uden nogen iagttagelig konflikt mellem parterne, hævder denne magtopfattelse, at det ikke kan afgøres empirisk, om interesserne møder modstand, og dermed om der er tale om rigtig konsensus eller 'konsensus' opnået gennem magt.

Den tredimensionelle opfattelse

Denne problematik har ført frem til endnu en opfattelse, der ifølge Steven Lukes inkorporerer de to foregående, men gør det muligt for os at granske videre og dybere i magtfænomenet. Ud fra til dette synspunkt kan magt rigtignok virke på måder, der er skjult for dem, der er underlagt den, og endda for dem, der er i besiddelse af den. Den magtfulde kan fungere konfliktafværgende ved (tilsigtet eller utilsigtet) at bidrage til at få andre til at ville have, hvad man ønsker, at de gerne vil have, ved at forme deres synspunkter, tanker og dermed præferencer. Naturligvis er de, der er underlagt en sådan magt, typisk selv aktive deltagere eller subjekter i forhold til den, ikke kun dens objekter eller ofre. Her er magt ikke kun dét, at være i stand til at herske over andre i interessekonflikter og at sætte dagsordenen for, hvad sådanne konflikter handler om. Den omfatter også at være i stand til at sikre deres afhængighed, respekt, hengivenhed eller lydighed, også uden at skulle handle og i fravær af nogen konflikt.

Dette magtperspektiv afviser tre implicitte antagelser i de foregående opfattelser. Den første er, at magt altid involverer deciderede, tilsigtede handlinger fra de magtfuldes side. De, der er underlagt magten, kan forudse modpartens reaktioner og derfor for eksempel pålægge sig selvcensur. De kan underkaste sig eller være tiltrukket af den magtfulde part, og de kan betragte deres underordnede plads i den sociale orden som selvindlysende, naturlig, uforanderlig og endda fordelagtig. Pierre Bourdieu taler om dette som "symbolsk magt" og uovervejede dispositioner, der må betragtes som en form for "habitus". En anden antagelse er, at eftersom magten viser sig, hvor der er konflikt, er konflikt noget væsentligt ved magtrelationer. Men nogle gange er den mest effektive form for magt kapaciteten til at forhindre, at der overhovedet opstår

konflikt. Den tredje (mest problematiske og anfægtede) antagelse er, at denne form for magt kan aflede folk fra at forstå og dermed forfølge deres egne interesser. Det kan få dem til at godtage myter og forenklinger ved at spille på deres frygt, fordomme, begrænsede information og deres åbenhed for fejltagelser. Så magten til at rammesætte problemstillinger og dermed fremme bestemte overbevisninger kan være en magt til at bedrage, der vildleder folk til at støtte ledere og tilslutte sig politikker, som virker modsat deres interesser.

Vanskeligheder og alternativer

Men hvordan kan vi være sikre på – når der ikke er nogen åbenbar konflikt – om den iagttagelige accept og eftergivenhed, som vi observerer, er opnået gennem information og argumentation, altså med magten til at rammesætte problemstillinger og dermed fremme bestemte overbevisninger? Hvordan kan vi mere specifikt konstatere, om den foreliggende konsensus er en følge af det, vi har kaldt *magten til at bedrage*, nemlig at vildlede folk til at støtte ledere og gå ind for politikker, som modvirker deres interesser?

Inden for samfundsvidenskaberne er der forskellige tilgange til disse spørgsmål. Den ene er at undgå dem. Det er tilgangen i mainstream neoklassisk økonomi og i de områder af statskundskab, der er påvirket af den og af rational choice teori. Denne tilgang tager individuelle præferencer for givet og ignorerer helt spørgsmålet om, hvordan de er dannet. Inden for sociologi tilslutter nogle sig en nogenlunde lignende tilgang, idet man tager en forekommende 'værdikonsensus' for givet – uden at rejse spørgsmålet om, i hvilket omfang den i sig selv kan være formet af magt. Dette spørgsmål rejses mest direkte inden for den marxistiske tradition, nemlig i form af det, der kendes som *tesen om den dominerende ideologi*. Som Karl Marx skrev i 1845, hævder denne tese, at ideerne i enhver epoke er den herskende klasses ideer: Tesen blev udviklet mest eksplicit i det 20. århundrede af den italienske marxist, Antonio Gramsci, der anvendte begrebet *hegemoni* for at pege på indprentningen af sådanne ideer i civilsamfundets underordnede klasser, der bekræfter, tror på og følger ideerne i 'normalperioder', hvor deres handlingsmønster ikke er uafhængigt og autonomt, men underdanigt og underordnet.

Denne tese er blevet udfordret af blandt andre James Scott, der har fokuseret på studier af slaveri, livegenskab, kasteløse, race-herredømme, herunder kolonialisme og stærkt lagdelte bondesamfund, samt

totale institutioner såsom fængsler og krigsfangelejre. Han hævder, at ofre for dominans er i en tilstand af konstant oprør. Det er taktiske og strategiske aktører, der forstiller sig for at overleve. Udseendet af samtykke og enighed er til det offentlige skue. Bag kulisserne udtrykker de deres opposition i det religiøse og rituelle liv. Den underordnede gruppe udarbejder konstant strategier for at modvirke og vende de magtfuldes bestræbelse på at opretholde og udøve deres materielle kontrol og åndelige rækkevidde.

Jon Elster har fremsat en alternativ redegørelse for inaktivitet. Den drejer sig om *adaptive præferencer*, hvor aktørerne selv viser tilbøjelighed til at tilpasse deres ønsker til det, de betragter som gennemførligt. Denne psykologiske mekanisme kan naturligvis fremmes og opmuntres af magt, som når den svage part gennem livslang socialisering lærer at udholde tilværelsens byrder med konformitet og gemytlig udholdenhed. Det gælder i tilfældet med traditionelle indiske kvinder, som Martha Nussbaum har beskrevet dem. Dybt afhængige af mænd, ofte udsat for vold i hjemmet og afskåret fra muligheder for at avancere og fra tilegnelse af færdigheder, som mænd har adgang til, kan de mangle enhver fornemmelse af at blive uretfærdigt behandlet og betragte deres situation som naturlig og normal.

En fjerde opfattelse: Michel Foucault

De tre foregående opfattelser er enige om at anskue magtforhold som magten hos nogle over andre. De antager alle, at sådanne magtforhold forbinder *subjekter* eller aktører – det vil sige individer eller kollektive aktører, såsom grupper eller institutioner – der er i stand til at vælge, reflektere og forfølge strategier for at nå deres mål. Men ikke alle, der udforsker magt, deler denne antagelse. Det gælder Michel Foucault, hvis syn på magten – selv om det ofte er blevet formuleret på en retorisk og overdrevet måde – har været enormt indflydelsesrig på tværs af mange discipliner.

Foucault var enig i, at magten er mest effektiv, når den er mindst åbenlys, men hans fokus skiftede væk fra individer og grupper, der dominerer og bliver domineret. Han så magten som fungerende 'gennem' individerne snarere end imod dem, og som 'konstituerende' for individet, der samtidig er dens formidler. Han skrev om magt som noget, der skaber 'subjekter', formgiver deres karakter og 'normaliserer' dem, gør dem i stand til og villige til at overholde normer for

tilregnelighed, sundhed, seksualitet og andre gældende former for anstændighed. Han hævdede, at disse normer opretholdes ved at bevogte grænserne mellem det normale og det unormale samt ved kontinuerlig overvågning og selvovervågning. Dette var det centrale tema i hans tidlige værker om disciplin og straf, hvor det hævdes, at vi lever i et 'carceralt' eller 'disciplinært' samfund. Dette arbejde er berømt for at anvende billedet af Jeremy Benthams opfattelse sent i 1700-tallet af et ideelt fængsel, Panopticon, hvor kontinuerlig overvågning (eller endda bare troen på, at den forekommer) er tilstrækkelig til hos de fængslede at fremkalde en permanent, reflekteret synlighed, der sikrer magtens automatiske funktion. Hans senere arbejde drejede sig om det, han kaldte *governmentality*, og som refererer til, hvordan myndighederne i moderne samfund administrerer befolkningen, hvor individerne former deres eget selv, og hvor disse processer rettes ind efter hinanden. Foucault skrev her om *bio-magt*, hvilket vil sige 'livsadministrerende magt', der drejer sig om samfundsvidenskab og statistik med henblik på at 'normalisere', kontrollere og regulere livet og sundheden i befolkningerne.

Litteratur

Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). The two faces of power. American Political Science Review, 56, 941–952. (Reprinted in *Power: Critical concepts*, 3 vols., by J.Scott, Ed., 1994, London, England: Routledge) http://dx.doi.org/10.2307/1952796

Bourdieu, P. (1991). Language and symbolic power: The economy of linguistic exchanges (J. B.Thompson, Ed.). Cambridge, England: Polity Press.

Dahl, R. A. (1961). Who governs? Democracy and power in an American city. New Haven, CT: Yale University Press.

Dowding, K. (2011). Encyclopedia of power. Thousand Oaks, CA: Sage. http://dx.doi.org/10.4135/9781412994088

Elster, J. (1985). Sour grapes: Studies in the subversion of rationality. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Foucault, M. (2000). Power (The Essential Works of Foucault, 1954–1984, Vol. 3; J. D.Faubion, Ed., R.Hurley, Trans.). New York, NY: New Press.

Gramsci, A. (1971). Selections from the prison notebooks of Antonio Gramsci (Q.Hoare & G.Nowell-Smith, Eds.). London, England: Lawrence & Wishart. (Original work published 1926–1937)

Haugaard, M., & Clegg, S. R. (2009). The SAGE handbook of power. London, England: Sage.

Lukes, S. (2004). Power: A radical view. Houndmills, England: Palgrave Macmillan.

Nussbaum, M. C., & Glover, J. (1995). Women, culture and development. Oxford, England: Clarendon Press. http://dx.doi.org/10.1093/0198289642.001.0001

Scott, J. (Ed.). (1994). Power: Critical concepts (3 vols.). London, England: Routledge.

Scott, J. C. (1990). Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts. New Haven, CT: Yale University Press.

Wartenberg, T. E. (1990). The forms of power: From domination to transformation. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Pierre Bourdieu

4. NOGLE EGENSKABER VED FELTER[1]

I et samtidigt, ikke-historisk perspektiv viser felter sig som rum, der er struktureret med positioner (placeringer), hvis egenskaber afhænger af den pågældende position i disse rum, og som kan analyseres uafhængigt af indehavernes karakteristika (der delvis er determineret af positionerne). Der findes *generelle love om felterne*; felter så forskellige som politikkens felt, filosofiens felt og religionens felt har invariante funktionslove. (Derfor er det ikke tosset at forsøge at opstille en almen teori, og foreløbigt kan vi bruge det vi lærer om, hvordan bestemte felter fungerer, til at undersøge og fortolke andre felter, og på den måde overskride den dræbende modstrid mellem idiografisk monografi og indholdsløs formel teori.) Når man studerer et nyt felt, hvad enten det er filologien i det 19. århundrede, moden i vore dage eller religionen i middelalderen, opdager man specifikke egenskaber, der er særegne for det bestemte felt, samtidig med at man øger kendskabet til universelle feltmekanismer, der kan specificeres i form af sekundære variable. For eksempel gør nationale variable, at generiske mekanismer såsom kampen mellem de dominerende og de udfordrende antager forskellige

1 Foredrag ved École normale supérieure i november 1976 for en gruppe filologer og litteraturhistorikere. Oversat fra 'Quelques propriétés des champs' i Bourdieus bog *Questions de sociologie* (Les Éditions de Minuit´, 1984). Oversat af Kurt Dauer Keller.

former. Men det er klart, at man i ethvert felt vil finde en kamp – hvis specifikke former det altid drejer sig om at udforske – mellem den nytilkomne part, der prøver at opnå fri adgangsret, og den dominerende part, der forsøger at bevare monopolet og udelukke konkurrencen.

Et felt, såsom det videnskabelige felt, lader sig blandt andet definere ved indsatser og specifikke interesser, der ikke kan reduceres til andre felters indsatser og interesser (man kan ikke sætte en filosof i sving med geografernes engagement), og som kun opfattes af dem, der er blevet i stand til at indtræde i dette felt. (Hver interessekategori implicerer en ligegyldighed over for andre interesser, andre engagementer, der således er destineret til at blive anskuet som absurde, tossede, eller sublime, interesseløse). For at et felt kan fungere, må der være indsatser og folk parate til at spille spillet, udstyret med en habitus, der indebærer kendskabet til og anerkendelsen af spillet med dets immanente regler, indsatserne, etc.

En filologs habitus er på én gang et 'erhverv' og en kapital af teknikker, referencer og overbevisninger, såsom at tillægge noterne lige så stor betydning som teksten. Det er egenskaber, der hænger sammen med disciplinens (nationale og internationale) historie, dens (mellemliggende) position i disciplinernes hierarki. Habitussen er på én gang betingelse for feltets funktionalitet og resultat af denne funktionalitet (dog ikke fuldstændigt, for feltet behøver kun lægge op til og være bestemt for en vis form for habitus, som på forhånd er konstitueret mere eller mindre fuldstændigt).

Feltets struktur er en *tilstand* i magtforholdet mellem aktørerne eller institutionerne, der er engageret i kampen, eller om man vil, en tilstand i fordelingen af den specifikke kapital, der er akkumuleret gennem forudgående kampe og retningsbestemmer de følgende strategier. Selv om denne struktur principielt består i forandringsstrategier, er den altid selv i spil: Kampene i feltet drejer sig om det legitime voldsmonopol (den bestemte autoritet), der er karakteristisk for det pågældende felt, hvilket i sidste ende handler om at bevare eller radikalt forandre fordelingsstrukturen i feltets specifikke form for kapitel. (At tale om en specifik kapital betyder, at kapitalen har værdi *i relation til* et bestemt felt, altså inden for dette felts grænser, og at den kun under visse betingelser er konvertibel til en anden slags kapital. Tænk for eksempel bare på Cardins fiasko, da han til finkulturen ville overføre en kapital, der var skabt inden for modeverdenen[2]: Selv den ringeste kunstkritiker føl-

2 Pierre Cardin (født i 1922): Fremtrædende fransk modedesigner, der siden 1960'erne har engageret sig i en række ret forskelligartede projekter, bland andet inden for kunst- og musiklivet. [KDK]

te trang til at markere sit strukturelt overlegne tilhørsforhold til et mere legitimt felt ved at hævde, at alt hvad Cardin foretog sig inden for den legitime kunst var modbydeligt, hvorved vekselkursen på hans kapital blev meget ringe.)

Under en given tilstand i styrkeforholdet vil de, der (mere eller mindre fuldstændigt) monopoliserer den specifikke kapital, magtgrundlaget eller den særlige autoritet, der er karakteristisk for et felt, stile mod bevarende strategier. Inden for felterne for fremstilling af kulturelle produkter drejer det sig om tendenser til at bevare *ortodoksien*. Hvorimod de mindre kapitalstærke (som også ofte er de nytilkomne, og dermed som regel de yngste) hælder til *kætteriets* omvæltende strategier. Det er kætteriet, heterodoksien, det kritisk brud med doksa (den gængse mening), ofte forbundet med en krise, der bringer de dominerende ud af tavsheden og påtvinger dem at skabe en forsvarsdiskurs for ortodoksien, nemlig den højreorienterede politiske korrekthed, der tilsigter at genskabe balancen i den tavse tilslutning til doksaen.

Til de mindre iøjefaldende egenskaber ved felter hører, at alle de mennesker, der er engageret i et felt, har et antal fundamentale interesser til fælles, som drejer sig om at kende til alt det, der er forbundet med selve eksistensen af feltet. Dette indebærer en objektiv indforståethed, der er underliggende alle modsætninger. Man glemmer, at kampen forudsætter enighed mellem modstanderne om, hvad der gør kampen umagen værd. Det skjules også i doxaens tilstand af selvfølgelighed: alt det, der udgør selve feltet, spillet, indsatserne, alle de forudsætninger, som man tavst accepterer, endda uden at være klar over det, i og med at der spilles, at man indtræder i spillet. I mere eller mindre fuldstændig overensstemmelse med felterne bidrager de, der deltager i kampen, til spillets reproduktion ved at medvirke til at frembringe overbevisningen om værdien af indsatserne. De nytilkomne må betale en entré, der består i anerkendelsen af spillets værdi og i et (praktisk) kendskab til spillets fungerende principper. (Ved udvælgelse og selvsupplering er der altid megen opmærksomhed på indikationerne af indvilgelse i spillet og investering i det.) De er dedikeret til omvæltende strategier, der dog holdes inden for visse grænser på grund af risikoen for at blive udelukket fra feltet. Og faktisk rejser de *delvise revolutioner*, som hele tiden finder sted inden for felterne, ikke spørgsmål om selve fundamentet for spillet, dets grundlæggende aksiomer, soklen af ultimative overbevisninger, som hele spillet hviler på. Tværtimod hævder kætterske omvæltningsstrategier inden for den kulturelle produktions felter – reli-

gion, litteratur, kunst – at vende tilbage til kilderne, til udgangspunktet, til sjælen, til sandheden i spillet, i modsætning til den banalisering og forringelse, som det er genstand for. (En af de faktorer, der beskytter de forskellige spil over for fuldstændige revolutioner, som kunne ødelægge ikke blot de dominerende og dominansen, men selve spillet, er netop vigtigheden af den investering, i tid, i anstrengelser, osv., der forudsættes i adgangen til spillet og – ligesom prøvelserne i et optagelsesritual – bidrager til at ren og skær destruktion af spillet bliver *utænkelig* i praksis. Således beskyttes hele kulturelle sektorer – omgivet af filologer kan jeg ikke lade være med her at tænke på filologien – af de omkostninger, der er påkrævet, for at tilegne sig selve det kendskab, som ville være nødvendigt for at kunne ødelægge deres formation.)

Hele spillets historie, hele dets fortid er nærværende i hver handling i spillet i kraft af det praktiske kendskab til spillets principper, der stiltiende kræves af de nytilkomne. Det er ikke tilfældigt, at et af de sikreste tegn på konstitueringen af et felt er fremkomsten af et korps af levnedsbeskrivere, biografer, der er livsløbets kuratorer, og et korps af filologer og kunst- og litteraturhistorikere, der er værkernes kuratorer. På samme tid viser de enkelte værker spor af objektive (til tider også bevidste) relationer til andre, tidligere eller samtidige værker. Disse kuratorer begynder at arkivere skitser, mapper, manuskripter, og at 'korrigere' dem (retten til 'korrektion' er filologens legitime vold), at afkode dem, osv. Alle de mennesker er bundet op på bevarelsen af det, der produceres inden for feltet; de er interesseret i at bevare og at bevare sig selv som bevarende. Et andet tegn på funktionen som et felt er sporet af feltets historie i det enkelte værk (og også i producentens liv). Man burde, som argumentation gennem modsætningens hypotese, analysere relationerne mellem en såkaldt 'naiv' maler (indtrådt i feltet lidt uforvarende, uden atr betale entreen, uden at give sit tilskud) som tolderen Rousseau og samtidens kunstnere, såsom Jarry, Apollinaire og Picasso, der spiller rollen (bogstavelig talt, med alle former for mere eller mindre gavnlige tricks) som den, der ikke ved, hvordan spillet spilles, og drømmer om at skabe som Bouguereau eller Bonnat i futurismens eller kubismens epoke[3]. Ufrivilligt og uden at vide det bryder de spillet, som hunden i keglespillet, helt ubevidst, i modsætning til folk som Duchamp eller endda Satie, der kendte feltets logik tilstrækkelig godt til på én

3 Maleren Henri Rousseau (1844-1910), maleren Alfred Jarry (1873-1907) og forfatteren Guillaume Apollinaire (1880-1918) var alle franskmænd. [KDK]

gang at udfordre og udnytte den[4]. Man burde også analysere værkets efterfølgende fortolkningshistorie, der takket være overfortolkning får det indplaceret i rangordenen, dvs. i historien, og som bestræber sig på at fremstille denne søndagsmaler som en bevidst og inspireret revolutionær. (De æstetiske principper i hans maleri er, ligesom portrætter med en brutal frontkarakter, de samme som man i de folkelige klasser anvender i fotografier.)

Feltet har en effekt, når man ikke længere kan forstå et værk – dets *værdi* må forstås som den overbevisning, det er blevet tilført – uden at kende værkets produktionsfelts historie. Derfor finder fortolkere, kommentatorer, historikere, semiologer og andre filologer sig berettiget til at fremstå som de eneste, der er i stand til at gøre rede for fornuften i værket og at fastslå den værdi, det er genstand for. En kunstsociologi eller litteratursociologi, der relaterer værkerne *direkte* til producenternes eller deres kunders position i det sociale rum (den sociale klasse), uden at tage hensyn til deres position i produktionsfeltet (en 'reduktion', der strengt taget er naiv), negligerer alt det, som værket skylder feltet og dets historie, hvilket helt præcist vil sige dét, der udgør et kunstværk, et videnskabeligt værk eller et filosofisk værk. Et legitimt filosofisk (eller videnskabeligt, osv.) problem er et problem, som filosofferne (eller forskerne, osv.) i en dobbelt forstand anerkender som sådant, fordi det er indskrevet i feltets historiske logik og i deres dispositioner, der er historisk konstituerede med henblik på og gennem tilhørsforholdet til feltet. I kraft af den autoritet, som man tilskriver filosofferne, er der så alle mulige chancer for en udbredt anerkendelse af problemets legitimitet. Her er tilfældet med 'de naive' igen oplysende. Det drejer sig om folk, der kastes ind i en status som malere eller forfattere (og ovenikøbet revolutionære) uden at kende noget til den pågældende problematik. Et eksempel er Jean-Pierre Brissets verbale associationer, hans lange suiter af ordsammenligninger, bogstavrim og usammenhængende snak, som han rettede til videnskabelige selskaber og akademiske konferencer, hvilket skyldes en vildfarelse inden for feltet, der vidner om hans uskyld. Det blev først betragtet som vanvittigt ordskvalder, og sådan ville situationen fortsat have været, hvis ikke Jarrys 'patafysik', Apollinaires og Duchamps ordspil eller surrealisternes automatiske skrift havde skabt den problematik, i forhold til hvilken hans bidrag kunne få

4 William Adolphe Bouguereau (1825-1905) og Léon Bonnat (1833-1922) var begge franske malere. [KDK]

mening[5]. Disse poet-objekter, disse maler-objekter, disse objektive revolutionære gør det muligt særskilt at observere, hvordan feltet formår at omdanne sig. Denne magt til forandring udfoldes i ikke mindre grad – omend mindre synligt og mere begrundet – over værker af professionelle, der kender spillet med dets egen problematik og historie og dermed er klar over, hvad de foretager sig (hvilket på ingen måde betyder, at de er kyniske). Dermed fremtræder den *nødvendighed*, som den indviede læsning afslører, ikke lige så tydeligt som resultatet af en objektiv tilfældighed. (Hvilket den dog også er, lige såvel som den forudsætter en forunderlig harmoni mellem en filosofisk formåen og en tilstand af forventninger, der er indskrevet i feltet). Når nogen trækkes gennem kritikkens kværn inden for det filosofiske felt, er det ofte Spengler eller Jünger[6]. Men Heidegger har sagt nogle meget bramfrie ting: Teknikken er Vestens forfald; siden Descartes er alting gået fra slemt til værre, osv. Feltet – eller rettere: den professionelle habitus, der på forhånd er tilpasset feltets krav (såsom den gældende definition af feltets legitime problematik) – kommer til at fungere som et tolkningsapparat: At være 'revolutionær kurator' inden for filosofien vil sige at revolutionere billedet af den kantianske filosofi ved at vise, at ved roden af denne filosofi, der fremstiller sig selv som kritik af metafysikken, finder man: metafysikken. Denne systematiske transformation af problematikker og temaer er ikke resultatet af en bevidst (kalkuleret, kynisk) udforskning, men en automatisk effekt af tilhørsforholdet til feltet med den deraf følgende forståelse af feltets særlige historie. At være filosof vil sige at beherske det, der skal kunne forstås af filosofiens historie for at kunne opføre sig som filosof inden for et filosofisk felt.

Jeg må endnu engang insistere på den kendsgerning, at princippet i de filosofiske (eller litterære, osv.) strategier ikke er kynisk beregning, ikke bevidst søgning efter maksimering af den specifikke gevinst, men en ubevidst relation mellem en habitus og et felt. De strategier, jeg taler om, er objektivt orienterede handlinger i forbindelse med mål, der ikke kan forfølges subjektivt. Og teorien om habitus sigter mod at skabe grundlaget for en videnskab om praksisser, som undslipper alternativet mellem finalisme og mekanisme. (Ordet interesse, som jeg flere gange har anvendt, er også ganske farligt, da det risikerer at fremmane den

5 Jean-Pierre Brisset (1837-1919) var fransk og forfatter. Henri-Robert-Marcel Duchamp (1887-1968) var fransk-amerikansk maler og forfatter. [KDK]

6 Historiefilosoffen Oswald Spengler (1880-1936) og forfatteren Ernst Jünger (1895 – 1998) var begge tyskere. [KDK]

utilitarisme, som er sociologiens absolutte lavpunkt. Imidlertid kan sociologien ikke undvære interessens aksiom i betydningen *den specifikke investering* i form af indsatserne, der på én gang er betingelsen for og resultatet af tilhørsforholdet til et felt.) Habitussen er et system af dispositioner, der er tilegnet gennem den implicitte eller eksplicitte læring og fungerer som et system af generative mønstre (*schèmes générateurs*). Den genererer (*est générateur de*) strategier, der kan være i objektiv overensstemmelse med de pågældendes objektive interesser uden at have været udtænkt udtrykkeligt til dette formål. Der er brug for en hel omskoling for at undgå alternativet mellem naiv finalisme og mekanistisk forklaring. Finalismen ville for eksempel hævde, at 'revolutionen', som Apollinaire gennemfører med sin dristighed i *Lundi rue Christine* og andre *ready made* poetiske værker, er han blevet inspireret til ved at ville stille sig i spidsen for den bevægelse, der kendes fra Cendrars, futuristerne eller Delaunay[7]. Den mekanistiske forklaring ville redegøre for denne transformation som en simpel og direkte effekt af sociale determinationer. Eftersom mennesker ikke kan undgå at leve op til feltets immanente nødvendigheder, idet man udfolder sin habitus, og dermed opfylde de krav, der er indskrevet i feltet (dette konstituerer i et hvilket som helst felt selve definitionen på ekspertisen), har de slet ingen bevidsthed om at ofre sig for en forpligtelse, og endnu mindre at tilstræbe maksimeringen af nogen (specifik) gevinst. Dermed opnås den yderligere gevinst at anskue sig selv og blive anskuet af andre som helt upåvirket af egne interesser[8].

7 Forfatteren Blaise Cendrars (1887-1961) og maleren Robert Delaunay (1885-1941) var begge franske. [KDK]

8 Videre redegørelser findes i: P. Bourdieu, 'Le couturier et sa griffe. Contribution une théorie de la magie', *Actes de la recherche en sciences sociales, 1*, 1975, pp. 7-36; 'L'ontologie politique de Martin Heidegger', *Actes de la recherche en sciences sociales 5-6*, 1975, pp. 109-156; *Le sens pratique* Paris, Editions de Minuit, 1980. [Sidstnævnte værk udkom i 2007 på dansk med titlen *Den praktiske sans*, udgivet på Hans Reitzels forlag. KDK]

Rainer Forst

5. Noumenal magt[1]

I politisk filosofi og socialfilosofi taler vi ustandseligt om magt[2]. Alligevel bliver dette vigtige begrebs mening sjældent ekspliciteret, især ikke i sam-

1 Oversættelse af 'Noumenal Power' i *Normativity and Power. Analyzing Social Orders of Justification*. (Forst 2017, kapitel 2). Oversat af Kurt Dauer Keller. Det skal bemærkes, at mellemoverskrifterne i kapitlet er indført af oversætteren, hvor den originale tekst blot havde en nummerering. [KDK]

2 En første version af dette kapitel var et paper til et panel om magt organiseret af Casiano Hacker-Cordón på det årlige møde i American Political Science Association i Washington i september 2010. Jeg takker C. Hacker-Cordón og Frank Lovett for deres kommentarer ved den lejlighed. Jeg har også præsenteret versioner af dette paper på New School for Social Research i New York, Humboldt-universitetet i Berlin, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Philosophy and Social Science konferencen i Prag, Université de Strasbourg, University of Southampton, Lichtenberg-Kolleg i Göttingen og på Sorbonne. Jeg er taknemmelig for diskussionerne ved disse lejligheder og de mange andre samtaler med kolleger. For nyttige forslag og kritik vil jeg især takke Bruce Ackerman, Amy Allen, Chris Armstrong, Albena Azmanova, Richard Bernstein, Thomas Biebricher, Jean Cohen, Maeve Cooke, Erin Cooper, Ciaran Cronin, Eva Erman, Alessandro Ferrara, Estelle Ferrarese, Nancy Fraser, Dorothea Gädeke, Pablo Gilabert, Klaus Günther, Mark Haugaard, Malte Ibsen, Rahel Jaeggi, Jane Mansbridge, Christoph Möllers, Dmitri Nikulin, David Owen, Paul Patton, Hartmut Rosa, Martin Saar, Bill Scheuerman, Ian Shapiro, Holmer Steinfath, David Strecker, James Tully, Martin van Gelderen, Lea Ypi, Eli Zaretsky og Michael Zürn. Mit paper udkom i *Journal of Political Philosophy* (23/2 (2015): 111–27), og jeg er de tre anonyme korrekturlæsere tak skyldig for deres kommentarer. Artiklen er let redigeret til den aktuelle publicering.

menhæng med normative diskussioner[3]. Men ligesom det er tilfældet med mange andre begreber, dukker der fundamentale spørgsmål op, når man undersøger det nærmere, såsom om en magtrelation altid er et spørgsmål om underordning og dominans – en opfattelse, der gør det vanskeligt at finde legitime former for magtudøvelse. For at bidrage til såvel konceptuel som normativ afklaring foreslår jeg i det følgende en ny måde at tænke om magt på. Jeg argumenterer for, at vi kun forstår, hvad magt er, og hvordan den udøves, når vi forstår dens essentielt *noumenale* karakter. På dette grundlag forsvarer jeg en normativt neutral opfattelse af magt, der gør det muligt for os at skelne særlige former for magt, såsom regel, tvang og dominans. Analysen tilsigter at bane vej for en kritisk teori om magt.

Magt er retfærdiggørelse

Titlen 'noumenal magt' kunne antyde, at jeg vil tale om en bestemt form for magt i ideernes eller tankernes verden, og at dette vil være fjernt fra magtens virkelighed som et socialt eller institutionelt fænomen. I Joseph Nyes formulering kunne det antages, at jeg kun har overtalelsens 'bløde magt' i tankerne og ikke tvangens 'hårde magt' (Nye 2011, del 1). En 'realist' kunne hævde, at virkelig, hård magt handler om den empiriske verden, den er gjort af materielt stof, såsom politiske positioner, monetære midler eller i sidste ende militære magtinstrumenter.

Dette ville dog være en misforståelse. For jeg vil hævde, at det *virkelige* og *generelle* magtfænomen skal findes i det noumenale rige eller bedre – for at undgå misforståelser om platoniske ideer eller en kantiansk metafysik om 'ting i sig selv' – i 'begrundelsernes rum' – for nu at bruge Wilfrid Sellars berømte udtryk, der skal forstås som retfærdiggørelsernes rige. Her er dét, Sellars siger:

> *Det væsentlige er, at når vi karakteriserer en hændelse eller en tilstand som dét at vide, giver vi ikke en empirisk beskrivelse af denne hændelse el-*

3 Der er selvfølgelig undtagelser, såsom Philip Pettits arbejde – se hans nylige bog *On the People's Terms* (Pettit 2012) – såvel som Ian Shapiros skrifter, især *Democratic Justice* (Shapiro 1999) og *The Real World of Democratic Theory* (Shapiro 2011). Iris Youngs arbejde forbliver også essentielt i denne sammenhæng, især *Justice and the Politics of Difference* (Young 1990) og *Responsibility for Justice* (Young 2011). Et vigtigt bidrag er også Frank Lovetts *A General Theory of Domination and Justice* (Lovett 2010). Jeg diskuterer forskellen mellem min diskursteoretiske og Pettits nyrepublikanske opfattelse af dominans i 'A Kantian Republican Conception of Justice as Non- Domination' (Forst 2013) og i kapitlet 10 i *Normativity and Power* (Forst 2017).

> *ler tilstand. Vi placerer den begrundelsernes og retfærdiggørelsernes logiske rum, hvor man kan retfærdiggøre det, man siger. (Sellars 1997, s. 76.)*

Tilpasset min problematik fører denne indsigt frem til, at det essentielle ved magt er, at der ikke blot leveres en empirisk beskrivelse af en tilstand eller social relation, når man karakteriserer en situation som magtudøvelse. Man er også – og primært – nødt til at placere den i begrundelsernes rum, det vil sige frihedens og handlingens normative rum[4]. Magt udøves ikke kun af og over frie aktører. Det er også betegnelsen for, hvad der foregår, når nogen agerer af bestemte grunde, som andre er ansvarlige for – det vil sige grunde, som han eller hun ellers ikke ville have haft, og som stadig karakteriserer ham eller hende som en aktør, for hvem alternative måder at agere på forbliver åbne, skønt der muligvis er færre end før (men antallet af muligheder kan også være øget). At være genstand for magt er at blive bevæget af grunde, som andre har givet mig, og som motiverer mig til at tænke eller handle på en bestemt måde, der svarer til deres hensigt. I det følgende er jeg således interesseret i *retfærdiggørelsernes magt*, selvom vi i den politiske filosofi sædvanligvis spørger til *retfærdiggørelsen af magt*.

Det er vigtigt at bemærke, at min brug af termen "retfærdiggørelse" i det følgende primært vil være deskriptiv. Når jeg taler om, at retfærdiggørelser eller begrundelser 'bevæger' personer gennem 'accept', antyder jeg ikke, at de er 'acceptable' set i et kritisk perspektiv[5]. Lige-

4 Angående tanken om et sådant normativt rum, se Robert Brandoms 'Freedom and Constraint by Norms' (Brandom 1979) samt kapitel 1 og 2 i hans bog, *Reason in Philosophy: Animating Ideas* (Brandom 2009).

5 Det engelske "justification" oversættes i dette kapitel med "retfærdiggørelse", men dog hyppigt med "begrundelse", nemlig når Forsts brug af "justification" i deskriptiv betydning forekommer at være mere fremtrædende end den strengt normative. I enkelte tilfælde er ingen af delene passende, og så er det mindre fordringsfulde "berettigelse" valgt. (Forst diskuterer forskellige former for 'begrundelsesorden' og spiller til dels på bibetydningerne 'motivering' og 'undskyldning' i "justification", men knytter også social- og moralfilosofisk an til ordets stamme: 'retfærdighed'.) For adjektivet "justified" forekommer det mestendels oplagt at bruge "berettiget". Som det fremgår af Forsts første fodnote, er denne tekst fortrinsvis blevet til i engelsksproget kontekst, hvor man ikke (som på tysk og dansk) er nødt til at vælge mellem betydningerne 'retfærdigt' og 'begrundet'. Men også på den engelsksprogede tankebane italesætter Forst overlapningen mellem det rum (eller 'rige'), der består af begrundelser (*reasons*), og det, der består af retfærdiggørelser (*justifications*). Forst vil fremhæve sammenhænge mellem den i praksis fungerende, konventionelle normativitet (såsom begrundelser) og den mere teoretiske normativitet, der dels består i etiske fornuftsprincipper (såsom retfærdiggørelse) og dels den reflekterende, kontekstuelle og situerede normativitet, der tillægges en fremtrædende betydning hos ham (jf. Forst 2017, kap. 1). [KDK]

ledes er min analyse af kognitivistisk art. Men det betyder ikke, at de grunde og overbevisninger, som jeg refererer til, er konstrueret eller afprøvet gennem refleksion. Ideologisk retfærdiggørelse tæller også som retfærdiggørelse, når det gælder om at forstå, hvordan magt fungerer. Det noumenale rum, som jeg mener er relevant her, er et 'urent' rum, der inkluderer det, folk betragter som berettiget – af gode *eller* dårlige grunde[6]. Vi har brug for kriterier for at skelne mellem gode og dårlige begrundelser, men det generelle magtbegreb rummer ikke i sig selv disse kriterier.

Magt kan være positiv eller negativ

Hvor det behandles, er magtbegrebet stærkt omstridt, og der er et kolossalt panorama af markant forskellige opfattelser og definitioner af magt i litteraturen – hvis vi eksempelvis sammenligner weberske, foucaultske, habermas'ke eller arendtske tilgange. Steven Lukes argumenterede i sin vigtige diskussion om, at magt er et "essentielt omtvistet " begreb, for at det er ureducerbart evaluativt og dermed et spørgsmål om politisk debat. Enhver definition af magt, hævder Lukes, har en eller anden normativ forestilling om sociale relationer og dominansfri interesser i tankerne, også hans eget 'radikale synspunkt' (Lukes 2005, s. 29 ff. og 123 ff). Men her må jeg være uenig med Lukes, for selv om jeg er enig i, at hans definition er normativ og kan anfægtes, mener jeg, en bedre definition er til rådighed, som i det væsentlige er uafviselig.

Her er Lukes oprindelige definition: "A udøver magt over B, når A påvirker B på en måde, der strider mod B's interesser" (ibid s. 30). Men på linje med hans egen senere reviderede opfattelse mener jeg, at dette er meget tættere på en definition af *dominans*, som blot er én variant af magt, som Lukes nu erkender (ibid s. 12). Det, hans analyse afslørede, var de mange afarter af magtudøvelse som "påføring af indre begrænsninger", der fører til accept af visse former for dominans – idet han så glemte de "mangfoldige måder, hvorpå magt over andre kan være produktive, transformative, autoritative og forenelige med værdighed" (ibid s. 109). Vi har således brug for en definition af magt, der er bredere end tanken om dominans.

De fleste definitioner af magtbegrebet forklarer det enten som et negativt fænomen, en form for dominans, eller de følger i det mindste Max

6 Dette diskuteres af Amy Allen, Rainer Forst og Mark Haugaard (2014).

Weber i at anvende en konfliktmodel. I Webers velkendte definition er magt "sandsynligheden for, at en aktør inden for en social relation vil være i stand til at gennemføre sin egen vilje trods modstand, uanset hvilket grundlag denne sandsynlighed hviler på" (Weber 1978, s. 53). Weber anså denne opfattelse for at være "sociologisk amorf" og foretrak den mere præcise forestilling om *Herrschaft*, hvormed han mente udsigten til, at ordrer vil blive fulgt af en nærmere bestemt persongruppe[7]. Men selv om det klart, at magtudøvelse er at påtvinge en vilje i konflikt med andre viljer, behøver dette ikke tjene som magtens paradigme; det er faktisk tættere på en vis form for dominans. Magt er et mere omfattende begreb, der også kan referere til dannelse af og styre ved en fælles vilje.

Tilgange, der fokuserer på magtudøvelse som påtvingning af vilje eller som at begrænse andre med eksterne eller interne midler, har ofte lige så ensidige positive modstykker, der fokuserer på kommunikative former for magt. Et eksempel er Hannah Arendts begribelse af magt som "handling i overensstemmelse", som værende baseret på frit og lige samtykke og dermed som forskellig fra vold eller tvang (Arendt 1972, s. 140, 143). Arendts indsigter er vigtige, men den konceptuelle kontrast, hun tegner op, er for skarp. Man bør hverken begrænse magtbegrebet til at omfatte et negativt eller et udelukkende positivt fænomen. Magt kan være enten tvingende eller befriende[8].

Den vigtigste indsigt hos Arendt, som må fastholdes for at begribe noumenal magt, stammer fra hendes analyse af revolutionære begivenheder. Her kan man se, at en regerings magt ikke kan reduceres til midlerne til institutionel eller i sidste ende militær magt, som den råder over. For der kan komme et tidspunkt, hvor folk ikke længere adlyder loven eller frygter regeringens tanks, og hvor de, der kører disse tanks, ikke længere er villige til at adlyde ordrer om at skyde mod folk på gaden. Det er et kompliceret spørgsmål, hvilke grunde folk har til at handle på en bestemt måde på netop dette tidspunkt. Men enhver magtanalyse må give plads til en sondring mellem de tilfælde, hvor man byder tanks velkommen som befriende, hvor man frygter dem, og hvor

7 Det er uheldigt, at *Herrschaft* – som betyder styre – normalt oversættes til "dominans", hvilket svarer til den tyske *Beherrschung*. At identificere styre med dominans på denne måde indikerer vel, at magtudøvelse altid er et spørgsmål om dominans, så den mulighed udelukkes, at legitimt styre også er en magtudøvelse (hvilket Weber naturligvis mente).

8 En klar og tydelig diskussion af magtbegrebets etiske neutralitet finder man hos Robert E. Goodin (1980, s. 1– 7).

man ser dem som en fjende, men alligevel ikke længere frygter dem. Set i en observatørs perspektiv kan en tank i sidstnævnte tilfælde stadig være et middel til tvang og en objektiv trussel, men den har mistet sin magt over folkene på gaden. Den kan tvinge dem fysisk, men har ikke længere nogen menneskelig, normativ magt til at dirigere deres tanker. Så hvis vi ønsker at forklare, om denne tank har magt over andre eller ej, er vi nødt til at forstå, hvad der foregår i hovederne på dem, der er underkastet dens magt, eller som har frigjort sig fra den – og det er her, den noumenale magts rige ligger. Noumenal magt er således (for nu at gentage) ikke en separat form for magt ved siden af trusler om tvang, men derimod selve kernen i sådanne trusler som udøvelser af magt. Disse kan kun få succes, hvis de har den tilsigtede mentale virkning.

Magtens kognitive karakter af motivering og begrundelse

For at forstå, hvordan en magtudøvelse bevæger personer, har vi brug for en kognitiv redegørelse for magt, der er neutral med hensyn til dens positive eller negative evaluering. Lad os begynde med at definere magt som *A's evne til at motivere B til at tænke eller gøre noget, som B ellers ikke ville have tænkt eller gjort*[9]. Magt findes som evnen ('magt til') til at være socialt effektiv på denne måde – altså at 'have' magt – hvilket fører til magt, der *udøves* over andre ('magt over'), hvor det er åbent, om dette gøres af (og med henvisning til) gode eller dårlige grunde, og om det gøres af hensyn til eller i strid med B's interesser – og med hvilke midler[10]. Midlerne kan være en 'storslå-

9 Definitionen ligner den af Robert A. Dahl foreslåede "formelle definition af magt" i 'The Concept of Power': "A har magt over B til i det omfang, at han kan få B til at gøre noget, som B ellers ikke ville gøre." (Dahl 1957, s. 202-3). I hans analyse af brugen af en bestemt "magtbase", såsom institutionelle positioner eller ressourcer, som et middel til at udøve magt, fokuserer Dahl på omfanget eller "rækkevidden" af en ændring i andres adfærd. Men han tematiserer ikke som jeg arten af enhver sådan magtudøvelse – nemlig at den indebærer en ændring i begrundelsesrummet for en person eller gruppe af personer.

10 Da jeg ikke mener, at 'magt over' bør defineres negativt som "en aktør eller en gruppe aktørers evne til at begrænse de valg, der er til rådighed for en anden aktør eller gruppe af aktører" som Amy Allen (1999, s. 123), finder jeg det heller ikke nødvendigt at indføre ideen om 'magt med' som "en kollektivitets evne til at handle sammen for at opnå et aftalt mål eller række af mål" (ibid 127). Denne evne er et eksempel på en kollektiv 'magt til', der er genereret gennem samtykke og fælles formål. Opnås målet derimod i en politisk konflikt, kræver det en form for 'magt over'. Som jeg forklarer i kap. 8 i *Normativity and Power* (Forst 2017), er demokratisk styre (der også undertiden defineres som 'magt med') en form for 'magt over', der er baseret på generelt retfærdiggjorte normer. For yderligere diskussion, se Allen, Forst & Haugaard (2014).

et' (*'powerful'*) tale, en velbegrundet anbefaling, en ideologisk beskrivelse af verden, en forførelse, en ordre der accepteres, eller en trussel der opfattes som reel. Disse er alle udøvelse af noumenal magt. En trussel giver den person, der trues, en grund til at gøre noget. Men så længe der findes et magtforhold, er mindst én alternativ måde at handle på åben for den truede person. Ellers ville denne person blot være et objekt, som en sten eller et træ, der flyttes. Et tilfælde af ren og skær tvang, hvor A bevæger B helt fysisk, ved at lægge ham eller hende i håndjern og bære ham eller hende væk, er således ikke længere en udøvelse af magt, for personen i håndjern 'gør' ikke noget; snarere 'gøres' noget ved ham eller hende. Dermed finder ovenstående definition ikke længere anvendelse. Her forvandles magtrelationen mellem aktører til rå fysisk tvang og vold, og den noumenale karakter forsvinder. Den person, der flyttes med ren og skær tvang, er således fuldstændig under den andens kontrol, som blot et fysisk objekt, og derfor ikke længere en aktør i den relevante forstand, men anskuet i isolation fra noumenale-sociale kontekster. Men en sådan isolering er kunstig, for en udøvelse af fysisk tvang har som regel til hensigt at opnå en noumenal virkning enten på den person, der er udsat for den (f.eks. at påføre frygt) eller på andre, der er vidne til, hvad der foregår (f.eks. at skræmme dem).

I modsætning til brugen af fysisk magt eller vold hviler magten på anerkendelse. Som sagt er dette ikke nødvendigvis en refleksiv eller konsensual form for anerkendelse, da den trussel, der opfattes som reel, også i samme øjeblik anerkendes og giver én en grund til at handle som A vil have det – i den forstand, at dét at rette en pistol mod nogen er at 'give' ham eller hende en grund. Men hvis truslen fra pengeafpresseren eller kidnapperen ikke længere tages alvorligt, som det af og til sker, så forsvinder deres magt. De kan stadig bruge råstyrke og dræbe den kidnappede person, men det er snarere et tegn på at have mistet magten (enten over dem, der ikke er villige til at betale, eller over den kidnappede person, der nægter at anerkende kidnapperen som dominerende og på sin side truer eller latterliggør ham eller hende). Både udøvelsen og effekterne af magt er baseret på anerkendelsen af en grund – eller snarere og oftere adskillige grunde – til at handle anderledes, end man ville have gjort uden denne grund. Denne anerkendelse hviler på at se en 'tilstrækkelig god' grund til at handle; det vil sige, at man ser en *begrundelse* for at ændre måden, hvorpå man skulle til at handle. Magt hviler på anerkendte, accepterede begrundelser – nogle gode, nogle dårlige, andre der imellem. En trussel (eller en pistol) kan ses som en sådan begrundelse, ligesom et godt argument kan det. Men magt findes kun, når der er en sådan accept.

Selvom de former for accept, der er tilstrækkelig til underkastelse over for magt, alle har kognitiv karakter, er der et spektrum af former for accept, der spænder fra eksplicit accept baseret på kritisk refleksion og evaluering, gennem tilfælde, hvor man føler sig 'tvunget' til at acceptere et bestemt argument, skønt man ville foretrække ikke at gøre det, eller tilfælde, hvor man tvinges til at acceptere en trussel eller en ordre fra en overordnet som grunden til at adlyde, hen til tilfælde, hvor man næsten blindt accepterer visse begrundelser uden yderligere spørgsmål – for eksempel ved at følge sociale normer om, hvad der er 'passende' for en kvinde, en 'anstændig' eller 'afvigende' person eller nogen, der forventes at spille en bestemt social rolle som foreskrevet af traditionen. Alle disse former for at blive bevæget af begrundelser er 'noumenale' i den relevante forstand, for så vidt som de involverer relationer i begrundelsens rum. Men den kognitive og normative karakter og kvaliteten af disse begrundelser varierer i høj grad. En analyse (og kritik) af magten må rekonstruere disse forskellige begrundelsesmåder og deres mulige kombinationer i en given social situation. De store magtteoretikere som Machiavelli vidste godt, at det er nyttigt at kombinere nogle af disse modi, når der skal skabes magt og opbakning til en bestemt form for styre[11].

I sin natur er magtfænomenet således noumenalt: *At have og at udøve magt vil sige at formå – i forskellige grader – at påvirke, bruge, bestemme, besætte eller endda forsegle begrundelsesrummet for andre*[12]. Dette kan forekomme i konteksten af en enkelt begivenhed, såsom en storslået tale eller en bedragerisk handling, eller et forløb af begivenheder eller i en generel social situation eller struktur, hvor visse sociale relationer betragtes som berettigede, hvad enten det sker refleksivt eller ej, således at en social orden kommer til at blive accepteret som en *begrundelsesorden* (*order of justification*). Magtens relationer og former for orden er begrundende relationer og former for orden. Magt opstår og består der, hvor begrundelser eller sociale relationer opstår og består, hvor de er integreret i visse *begrundelsesnarrativer* (*narratives of justification*)[13]. I lyset af sådanne narrativer fremstår sociale relationer og institutioner samt bestemte måder at tænke og handle på som berettigede og legitime, muligvis også som naturlige eller i overensstemmelse med Guds vilje. Dette kan være relationer af under-

11 Se specielt kap. 17 i Niccolò Machiavellis *The Prince* (Machiavelli 1988).

12 Spørgsmålet om at have magt over sig selv lader jeg ligge.

13 Angående tankerne om begrundelsesorden eller begrundelsesnarrativer: Se Rainer Forst og Klaus Günthers 'Die Herausbildung normativer Ordnungen' (Forst & Günther 2011) samt kap. 3 i Forst (2017), 'On the Concept of a Justification Narrative'.

ordning eller ligestilling, hvad enten de er politiske eller personlige, og de tilsvarende begrundelser kan være velfunderede og med god grund kollektivt delte. Alternativt kan de være blot 'overlappende', eller de kan være forstyrrede og ideologiske – det vil sige, de kan begrunde en asymmetrisk og underordnende social situation med dårlige grunde, der ikke ville kunne få tilslutning blandt frie og lige, retfærdiggørende aktører i en begrundelsespraksis, der er fri for sådan asymmetri og forstyrrelse[14]. Denne idé om ideologi involverer ikke nødvendigvis en opfattelse af 'objektive' eller 'sande interesser'. Alt hvad den normativt set indebærer, er en *ret til retfærdiggørelse* af sociale og politiske forhold mellem frie og lige mennesker[15]. Denne ret indebærer, at alle de, der er underlagt en normativ orden, bør være dens medforfattere som lige deltagere og normative autoriteter i en adækvat begrundelsespraksis, der kritisk reflekterer over og konstituerer denne orden. I den aktuelle sammenhæng betyder dette, at de, der er underlagt nogen form for magt, har retten og de fornødne 'normative kræfter'[16] (dvs. social og institutionel, diskursiv magt) til at gøre implicitte eller 'stiltiende' begrundelser eksplicitte, stille spørgsmålstegn ved givne begrundelser (såvel som dominerende eller hegemoniske måder at konstruere retfærdiggørelse på)[17], til at afvise fejlagtige og konstruere bedre begrundelser, såvel som at kræve eksistensen af korrekt praksis og institutioner for berettigelse i første omgang. Dette er det primære krav om retfærdighed for dem, der er underkastet en normativ orden: at have status som ligestillede normative autoriteter inden for en sådan orden.

Generelt behøver en redegørelse for magt ikke at tildele begrebet

14 Her er jeg i overensstemmelse med den centrale indsigt i Jürgen Habermas' version af kritisk teori. Se især *The Theory of Communicative Action*, 2 vols. (Habermas 1984, 1987).

15 Jeg diskuterer denne rettigheds etiske grundlag og politiske implikationer i *The Right to Justification: Elements of a Constructivist Theory of Justice* (Forst 2012) og i *Justification and Critique: Towards a Critical Theory of Politics* (Forst 2014a). I historisk perspektiv diskuterer jeg retfærdiggørelsens dynamik i *Toleration in Conflict: Past and Present* (Forst 2013). Relationen mellem magt og tolerance er hovedemnet hos Wendy Brown og Rainer Forst (2014) i *The Power of Tolerance: A Debate*.

16 James Bohman bruger i *Democracy across Borders: From Demos to Demoi* (2007, s. 5 og *passim*) termen "normative powers" om personers, gruppers eller staters evne til at påvirke deres juridiske og politiske position I et politisk system, de er underlagt.

17 Angående diskussion af de kritiske aspekter (og den kritiske teori), der er relevante her, se Rainer Forst (2014b): *Justice, Democracy and the Right to Justification: Rainer Forst in Dialogue*, herunder især: Amy Allen, 'The Power of Justification' Kevin Olson, 'Complexities of Political Discourse: Class, Power and the Linguistic Turn', Anthony Simon Laden, 'The Practice of Equality', og mit svar, 'Justifying Justification: Reply to My Critics'.

om interesser en central rolle, det være sig interesserne hos magtindehaverne eller hos dem, der er underlagt magten. En redegørelse for overbevisningers grunde (*reasons for beliefs*) er bedre egnet til at forklare, hvorfor folk handler på en bestemt måde, og hvordan magt fungerer. Religion er for eksempel en meget stærk motiverende kraft i mange samfund og for mange mennesker. Religiøst baserede grunde kombineres ofte med andre anskuelser, og de får ofte folk til at handle på bestemte måder og også at vurdere sociale relationer som mere eller mindre berettigede. Men det er ikke altid klart, hvilken slags 'interesser' nogen forfølger, når han eller hun er motiveret af religion. Under alle omstændigheder forklarer grunde overbevisninger, og overbevisninger forklarer interesser og handlinger. Så jo dybere man graver, jo mere er man nødt til at spørge ind til folks grunde. Dette er det basale i forklaringen af deres handlinger som *deres* handlinger – som det, de anser for berettiget. Begrundelse er grundlæggende, ikke interesser eller ønsker[18].

En noumenal redegørelse for magtforhold er mere 'realistisk' end teorier, der lokaliserer magten i materielle eller fysiske midler, hvad enten det er penge eller våben. For på den ene side forklarer den alle de former for magt, der ikke kan forklares ved at gribe til sådanne midler – talens magt, argumenter (igen, gode eller dårlige), forførelse, kærlighed, 'fælles handling', forpligtelser, moral, personlige mål, osv. Vigtigere er det på den anden side, at også de fysiske midlers magt kan forklares noumenalt, da penge kun motiverer dem, der ser pengeanvendelsen som berettiget både i almindelighed og i det bestemte tilfælde, og hvis mål nødvendiggør penge, og som jeg forklarede ovenfor, tjener våben også kun deres funktion, hvis de giver nogen grund til noget[19]. Gør de ikke det, kan man stadig bruge dem til at skyde, men så omdannes magten til fysisk kraft, og den reelle hensigt at bruge dem – at blive anerkendt som overmægtig og truende – kan forblive urealiseret. Ved brugen af vold bliver straffen ofte et tegn på mislykket magt, ikke på dens succesfulde udøvelse.

18 I deres eget samfundsvidenskabelige perspektiv understreger Luc Boltanski og Laurent Thévenot dette i *On Justification: Economies of Worth* (2006). Et sammenligneligt filosofisk synspunkt findes hos Thomas Scanlon i *Being Realistic About Reasons* (2014).

19 Det er derfor ikke korrekt, at politisk magt I sidste instans må bakkes op med sanktioner og tvang, som mange hævder. Se f.eks. Talcott Parsons' 'Power and the Social System' i Steven Lukes' (ed.) *Power* (1986) og John Searles *Making the Social World: The Structure of Human Civilization* (2010), s. 163. I hans generelle analyse af forskellige former for magt understreger Searle dog dens begrundelsesbaserede karakter.

Den noumenale magtteoris forklaring af 'strukturel magt'

En vigtig test af realismen i teorien om noumenal magt er, om det kan forklare 'strukturernes' magt, såvel generelle sociale strukturer som mere bestemte organisatoriske strukturer inden for f.eks. et universitet eller en skole. Enhver social orden består af sådanne strukturer, og i moderne samfund er de stærkt differentierede og komplekse. Tænk for eksempel på komponenterne i en økonomisk struktur, fra et ejendomsregime til en vis organisering af produktion og varedistribution gennem et (mere eller mindre reguleret) marked, osv. Det antages ofte, at sådanne strukturer kausalt determinerer handlingerne hos dem, der 'fungerer' inden for dem og er underlagt de 'strukturelle kræfter' (eller endda den 'strukturelle vold') i de institutionaliserede sociale systemer. Når Habermas analyserer udviklingen af sådanne systemer, sker det netop med formuleringer om etableringen af sociale sfærer af strategiske eller instrumentelle snarere end kommunikative handlinger, som fungerer gennem pengenes og magtens ikke-diskursive medier[20]. Undersystemerne i den moderne økonomi og den statslige administration fjerner sig i stigende grad fra den kommunikative livsverdens normative kontekster og "stivner til den normfri socialitets 'anden natur', der kan fremstå som noget i den objektive verden, som en *objektiveret* livssammenhæng" (ibid, s. 173).

Hvis vi nærmere undersøger, hvad denne objektiverende proces involverer, bliver den noumenale magts rolle inden for den slags sociale strukturer synlig, og vi når frem til et andet billede end det, der er præsenteret af Habermas. At handling (eller 'funktion') inden for visse strukturer har en 'anden natur' forudsætter accept af reglerne i disse strukturer såvel som af visse begrundelser for dem, såsom ideer om ejendom, samarbejde eller effektivitet, men også forestillinger om rimelighed, fortjeneste og lignende (og igen skal det tilføjes, at en sådan accept ikke behøver at være baseret på kritisk refleksion, men også kan være af en ideologisk art). Sådanne strukturer er derfor ikke 'normfri'[21]. Snarere tillader normerne og begrundelserne, som de hviler på, visse former for strategisk handling, der negligerer traditionelle og etiske normer og dermed potentielt 'koloniserer' livsverdenen (i tråd med Habermas' analyse).

Angående sociale strukturer kan vi skelne fire aspekter af noumenal magt:

20 Jürgen Habermas, *Theory of Communicative Action*, vol. 2 (1987), s. 183 og 196.

21 Se Axel Honneth & Hans Joas (eds.), *Communicative Action: Essays on Jürgen Habermas's The Theory of Communicative Action* (1991).

(1) Enhver generel social orden og i særdeleshed ethvert socialt undersystem er baseret på en vis forståelse af dens formål, målsætninger og regler – det er kort sagt en normativ orden i form af en *begrundelsesorden*. En økonomi hviler på meget generelle ideer om værdi, arbejdskraft, natur og produktivitet, men også på forestillinger om for eksempel fair udveksling, og som følge deraf er den åben for kritik af, hvordan den fortolker og realiserer sådanne værdier eller normer[22]. Der er derfor visse begrundelsesnarrativer, som en sådan orden eller et sådant system er baseret på. Man kunne her tænke på samfundsvidenskabens store rekonstruktioner af sådanne fortællinger, såsom Max Webers analyse af protestantisk etiks bidrag til udviklingen af kapitalismens ånd. Imidlertid er en moderne økonomi ikke baseret alene på en enkelt stor fortælling, men også på mange andre. Og selvom de udgør en orden som en del af en mere omfattende social orden, er der mange mulige spændinger og modsigelser mellem dens komponenter, såsom ideer om rimeligheden af gunstige muligheder på den ene side og på den anden side libertær frihed, eller ideen om personlig fortjeneste, for bare at nævne et par stykker (jf. Boltanski & Thévenot 2006). Så selv om en social struktur hverken kan reduceres til dens narrative grundlag eller til en snæver mængde af begrundelser, hviler den på sådanne grundlag.

(2) Strukturer, der accepteres på grundlag af sådanne fortællinger og begrundelser, finder ofte deres væsentligste støtte i tanken om, at trods spændinger i deres begrundelsesgrundlag og på trods af oplagte mangler er der ikke noget alternativ til dem. Så disse strukturer ikke bare afhænger af visse noumenale magtkonstellationer, de *producerer og reproducerer* også sådanne konstellationer ved at bekræfte dem og indikere, at deres funktion er 'naturlig', så en 'anden natur' kan udvikles. Gennem deres daglige funktion afgrænser disse strukturer det, der kan forestilles som muligt, og – *pace* Habermas – opnår selv en vis livsverdensstatus som den måde, tingene er og bliver på. Disse strukturer reproducerer det faktiskes normative magt, og det er en form for noumenal magt – nemlig berettigelse (*justification*) gennem hverdagens praksis og socialisering ind i en bestemt tænkemåde (*frame of mind*).

(3) På denne måde har strukturer, der hviler på og gengiver noumenal magt, en vis *indflydelse* på personer, som ser ud til at være en form for magt. Inden for en patriarkalsk struktur, for eksempel, kan

22 En sådan model af immanent kritik findes hos Axel Honneth i *Freedom's Right: The Social Foundations of Democratic Life* (2014) kap. 3, sekt. 2.

kvinder overholde patriarkalske regler, selv når patriarken efterlader ting implicit eller er fraværende, eller ikke længere forsøger at dominere. Det betyder, at den noumenale magtstruktur, der understøtter sociale magtforhold, stadig er på plads, med det resultat, at en bestemt handlingsorden opretholdes. Det er dog mere hensigtsmæssigt at tale om 'indflydelse' snarere end 'magt' i tilfælde, hvor magt ikke med vilje udøves af nogen personer over andre. Strukturer 'udøver' ikke magt, som personer gør; snarere afhænger de af den og giver muligheder for at udøve det.

(4) Dette bringer os frem til den måde, hvorpå magt *udøves inden for* strukturer. Den essentielle magt i sådanne strukturer er af noumenal art; den definerer værdier, normer og regler samt sociale positioner. Dermed bibringer sådanne magtstrukturer enkeltpersoner den tilstrækkelige *noumenale kapital*[23] i den rette sfære – såsom en præst, en officer eller en entreprenør – til at bruge deres sociale anerkendelse og position (*standing*)[24] inden for strukturen som en *ressource* til at udøve magt over andre, der behørigt følger en formaning, adlyder en ordre eller accepterer en ansættelseskontrakt og dens implikationer. På denne måde fungerer strukturer som vigtige baggrundsressourcer for magtudøvelse, for inden for dem har nogle personer en magtstatus, der opfattes at indebære berettigelsen, som får andre til at gøre visse ting. Normative roller, embeder og funktioner er noumenal magtstatus, der faciliterer udøvelsen af bestemte former for magt over andre ved at 'lette' den sociale handling inden for sådanne institutionelle sfærer for det eksplicitte krav om retfærdiggørelse, så berettigelsen kan tages som en given. Spørgsmålet om berettigelse kan dog dukke op igen, så snart man ser, at nogen overskrider grænserne for hans eller hendes funktion eller rolle.

For at illustrere de fire aspekter af noumenal magt inden for sociale strukturer – aspekterne jordforbindelse, reproduktion, indflydelse og ressource – er et kort blik på Marx 'analyse af varernes fetishkarakter behjælpeligt. I sin kritik af social fremmedgørelse forsøger Marx at vise, hvordan en særlig, "mystisk"[25] idé om varer dominerer den kapitalisti-

23 Dette begreb er bredere end det beslægtede 'symbolsk kapital', der er skabt af Pierre Bourdieu, da det gælder alle former for magt, inklusive 'materielle'. Se Pierre Bourdieu, *Practical Reason: On the Theory of Action* (1998).

24 På dette punkt kan også udvikles en diskursiv opfattelse af *autoritet*: At have autoritet betyder, at man har en vis position inden for en normativ orden, således at man disponerer over en bestemt noumenal kapital med hensyn til visse områder i det sociale liv – f.eks. ved at udøve funktionen eller rollen som lærer eller dommer.

25 Karl Marx, *Capital: A Critique of Political Economy*, vol. I (1990) kap. 1, sekt. 4, 164.

ske økonomis noumenale rige og transformerer sociale relationer til forhold mellem ting, hvorved sandheden om de sociale relationer sløres og der etableres et falsk begrundelsesnarrativ for dem. Desuden gør dette narrativ det umuligt at opnå kollektiv kontrol over produktions- og distributionssystemet:

> *Arbejdsprodukternes værdikarakter bliver kun solidt fastslået, når de optræder som værdistørrelser. Disse størrelsesforhold varierer kontinuerligt, uafhængigt af de interagerende aktørers vilje, forudviden og handlinger. Deres egne bevægelser i samfundet har for dem form af bevægelser foretaget af ting, og disse ting, der er langt fra at være under deres kontrol, kontrollerer dem faktisk. (ibid 167-168.)*

På basis af en særlig værdiopfattelse skaber den kapitalistiske økonomi en anden natur for personerne, der ser hinanden som markedsdeltagere og holdes fanget af visse forestillinger om varer, arbejde og udveksling. Sidstnævnte danner et retfærdiggørelseskompleks, der påvirker og kontrollerer folks liv og i sidste ende sætter nogle i stand til at udbytte andre og får de udbyttede til at acceptere deres position som naturlig eller uundgåelig. Derfor må en kritik af den type politisk økonomi begynde i den noumenale verden med at beskrive det sociale liv anderledes og fordrive "hele mystikken om varerne, al den magi og åndemaneri, der omgiver arbejdsprodukterne på basis af vareproduktion. . . " (ibid 169). Enhver social struktur kan således kun være så fast, som dens retfærdiggørelser er fast forankrede – og en magtkritik er nødt til at rette sig mod kernen i disse retfærdiggørelser[26].

Som alle magtens store teoretikere (og praktikere) har erkendt, er magtkampenes virkelige skueplads den diskursive verden – den verden, hvor begrundelser formes og omformeres, stilles spørgsmålstegn ved, afprøves og muligvis forsegles eller tingsliggøres. Det er stedet, hvor interesser og præferencer dannes, og hvor ideologisk accept af underordnelse finder sin hegemoniske berettigelse, som Gramsci understregede og som Lukes behandlede med sin tredje magtdimension[27]. Men vi behøver ikke antage, at en sådan accept er baseret på bare ét

26 Se 'Justice after Marx' (kap. 7 i Forst 2017) angående den rolle, begrebet om retfærdighed spiller i denne sammenhæng.

27 Lukes, *Power* (2005) 143f., definerer den tredje dimension som "evnen til at sikre eftergivenhed over for dominans gennem formgivning af overbevisninger og ønsker ved at påføre indre bindinger under historisk foranderlige omstændigheder".

narrativ, og vi behøver ikke antage, at en sådan formation er uden 'revner', altså at den accepteres uden tvivl eller delvis modstand. I de fleste tilfælde kan den sociale situation heller ikke reduceres til et enkelt sæt antagonistiske klasseinteresser[28]. En magtanalyse kan tillade mere social og diskursiv pluralisme af grunde, interesser og – ofte midlertidige – sociale alliancer.

Sammenligning med Foucaults diskursive magtteori

Der er vigtige paralleller og forskelle mellem en teori om noumenal magt og Michel Foucaults teori om diskursiv magt. Parallellerne består i hans bestræbelse på at definere magt som et generelt socialt fænomen, der ikke er modelleret efter dominansens paradigme, og i hans understregning af magtens funktion på frie subjekter[29], hans indsigt i, at magten kan være produktiv såvel som disciplinerende, og mest af alt, at magten fungerer ved hjælp af sandhedsregimer, det vil sige i den kognitive verden:

> *Det, der gør magtopretholdelse effektiv, det der gør den accepteret, er simpelthen det faktum, at den ikke kun tynger os som en kraft, der siger nej, men at den krydser og producerer ting, den fremkalder nydelse, formgiver viden, producerer diskurs.*[30]

Med sit fokus på omfattende sandhedsregimer (epistemer) eller magtkonstellationer (dispositiver) havde Foucault imidlertid en (neo- snarere end poststrukturalistisk) tendens til at beskrive sådanne regimer som meget mere homogene, end de faktisk er. I en hvilken som helst historisk epoke konstituerer en blanding af religiøse, videnskabelige og institutionelle praktikker visse former for "subjektivering". Men enhver sådan form findes i en række versioner, og den reproduceres på mangfoldige måder i subjekternes sind, hvilket giver meget plads til

28 Dette har feministisk kritik påvist. Se Nancy Fraser, *Fortunes of Feminism: From State-*

29 "Magt udøves kun over frie subjekter, og kun for så vidt som de er 'frie'." Michel Foucault, 'The Subject and Power', i Michel Foucault, *Power, Essential Works* (2002) vol. 3, 342.

30 Michel Foucault, 'Truth and Power', interview med Alessandro Fontana og Pasquale Pasquino, i Michel Foucault, *Power/ Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977* (Pantheon 1980) 119. Se også Michel Foucault, *The History of Sexuality, vol. I*, (Vintage 1978) del 4. Sammenlign også analysen af 'pastoral magt' i 'The Subject and Power' (2002, s. 333): "Endelig kan denne form for magt ikke udøves uden at kende det indre af folks sind, uden at udforske deres sjæle, uden at få dem til at afsløre deres inderste hemmeligheder. Det indebærer viden om samvittigheden og en evne til at dirigere den."

variation – og kritik[31]. Trods mange udtalelser om det modsatte favoriserede Foucault desuden et negativt syn på magten som disciplinerende og som styrende for subjekter – som strukturering (og derved også begrænsning) af muligheder for tanke og handling, der (ofte) tilskynder til reaktion og modstand:

> *Denne form for magt, der opererer direkte på hverdagslivet og kategoriserer individer, angiver deres identitet, tildeler dem deres individualitet, påfører dem en sandhedslov, som de må anerkende, og andre er nødt til at anerkende i dem. Det er en form for magt, der forvandler individer til subjekter. (Foucault 2002, s.331.)*

Magten former subjektets selvbillede, men den forbliver en "påføring". Men hvorfor må det nødvendigvis være tilfældet, skal vi måske spørge. Hvorfor ikke tænke på magtformer, der *styrker* (*empower*) og grundlægger en anden praktisering af frihed, som er magtfuld, fordi den overlader definitionen af frihed til individerne selv, en frihed, der ikke er 'fri for magt', men mere fri for givne former for underordning og normalisering? Dette er meget i tråd med vigtige argumenter hos den senere Foucault, skønt han ikke fremsatte en omfattende teoretisk redegørelse for de former for "modmagt", som han forestillede sig og plejede at referere til som en kritisk "etos"[32].

Der er et andet vigtigt punkt, man er nødt til at tage op med hensyn til Foucault. Omend hans understregning af sammenhængen mellem magt og sandhed nødvendiggør en kognitivistisk magtanalyse – en analyse af de begrundelser, der accepteres for at skabe orden i samfundet og "forme" subjekter – så kan hans fremhævning af kroppens disciplin som subjektiverings sted tale imod en kognitivistisk tilgang. Foucault viste ifølge nogle fortolkere, hvordan magten sætter sit aftryk "direkte på kroppen og de affektive investeringer" hos subjekterne[33]. Men det ville være en forkert konklusion at drage. For som Foucault påpegede

31 Dette diskuterer Wendy Brown og jeg i Brown & Forst (2014), *The Power of Tolerance Managed Capitalism to Neoliberal Crisis* (2013)..

32 Se især Michel Foucault, 'What is Enlightenment?' i *The Foucault Reader*, ed. Paul Rabinow (Pantheon, 1984) 32– 50. Også Foucaults senere arbejde om etisk praksis i oldtiden må ses i dette lys. Se Paul Pattons 'Foucault's Subject of Power', *Political Theory Newsletter* 6 (1994): 60– 71. Uddybning af en frihedsetik i Foucaultske baner finder man hos James Tully, *Public Philosophy in a New Key*, vol. 1 (Cambridge University Press 2008).

33 Se f.eks. Amy Allen i Allen, Forst & Hougaard (2014), s. 17.

blandt andet i sin genealogi om seksualiteten, "normaliseres" kroppen kun ved at antage visse kategoriseringer og "sandheder" om det "indre" selv. Kroppen skal således ikke ses som en virkelighed, der ligger uden for begrundelser, som f.eks. i en neo-cartesiansk eller freudiansk opfattelse. Den er derimod resultatet af en vis orden i de sociale retfærdiggørelsers verden, der får folk til at tænke *og* føle om dem selv på en bestemt måde. Set i dette perspektiv er kroppe (og følelser) ikke separate, non-kognitive enheder med deres egen sandhed. De er produkter af diskursiv magt. Ellers ville genealogiens kritiske tilgang[34], som Foucault favoriserer, ikke være på sin plads, da den rekonstruerer subjektformationens historie for at forstå og afvise de selvbilleder og sandhedskonstruktioner, som "føjelige" subjekter er blevet påført: "Vi er nødt til at fremme nye former for subjektivitet ved at afvise denne type individualitet, som vi er blevet påført gennem flere århundreder" (Foucault 2002, s. 336).

Om metoden til at analysere magtforhold

Hvordan skal analysen af magtforhold så skride frem? Det må operere på mindst to niveauer: For det første må den komme med en diskursiv analyse af de dominerende eller muligvis hegemoniske begrundelser for visse former for tanke og handling, der ender med at materialiseres i en social orden som en begrundelsesorden. For det andet må den identificere magtpositionerne inden for et samfund: Hvem har hvilke muligheder for at påvirke den dominerende begrundelsesorden? Hvordan er den aktuelle formation af *retfærdiggørelsesforholdene* inden for forskellige sociale sfærer og i det politiske liv generelt[35]?

For at udføre en sådan analyse er vi nødt til at huske på de forskellige grader af udøvelsen af noumenal magt, som jeg nævnte ovenfor. Almindeligvis er det, vi kalder *magt*, A's evne til at påvirke begrundelsesrummet for B og/eller C (osv.), så de tænker og handler på måder, de ikke ville have gjort uden indblanding fra A. Desuden skal A's træk have en motiverende kraft for B og/eller C (osv.), som svarer til A's hensigter og ikke kun er en bivirkning (dvs. en form for påvirkning). En sådan magt kan være en god eller en dårlig lærers magt, det kan være en

34 En analyse af den metode findes i Martin Saars *Genealogie als Kritik* (2007) og hos David Owen i 'Criticism and Captivity: On Genealogy and Critical Theory' (2002).

35 Se specielt s. 1-13 i *Justification and Critique* (Forst 2014a) angående ideen om retfærdiggørelsesforhold.

befriende revolutionærs magt eller magten hos en diktator, der overbeviser eller forfører masserne, og det kan være magten hos en kidnapper, hvis trussel tages alvorligt. Magtbegrebet i sig selv bestemmer hverken evalueringen eller de anvendte midler til at få nogen til at tænke eller gøre noget[36].

Den form for magt kalder jeg *styre*, hvor indehaveren af magt ikke kun bruger hans eller hendes evne til bevidst at påvirke begrundelsesrummet for andre, men hvor visse omfattende (religiøse, metafysiske, historiske eller moralske) begrundelser (og som regel en blanding af dem) determinerer det begrundelsesrum inden for hvilket sociale eller politiske relationer indrammes – relationer der former en struktureret, varig og stabil social orden af handlinger og begrundelser. Igen kan dette styre være velbegrundet, eller det kan hvile på dårlige begrundelser (der opfattes som gode af dem, der bliver styret). Der findes demokratisk styre, hvor de, der er underlagt en normativ orden, samtidig er de normative autoriteter, der medbestemmer denne orden gennem demokratiske procedurer for retfærdiggørelse. Deres position som retfærdiggørende ligestillede sikres dermed ved rettighederne og institutionerne i en demokratisk politisk orden. Når det kommer til grundlæggende spørgsmål om retfærdighed, består styringsprincippet for demokratisk magtudøvelse i gensidigt og generelt forsvarlige begrundelser (jf. Forst 2012, kap. 7). Yderligere politiske spørgsmål afgøres gennem fundamentalt retfærdige (og legitime) begrundelsesprocedurer, hvor alle underkastede kan deltage som retfærdiggørende ligestillede.

I tilfælde af uberettigede asymmetriske sociale relationer, som hviler på en aflukning af begrundelsesrummet, således at disse relationer fremstår som legitime, naturlige, gudsgivne eller på nogen måde uforanderlige og næppe tillader noget alternativ for de underkastede, støder vi på former for *dominans*. Disse understøttes af en kombination af ensidige, hegemoniske begrundelser og giver ikke de underkastede muligheden for – eller i normativ formulering: retten til – gensidig eller generel berettigelse og kritik. Begrundelsernes rige er forseglet, enten fordi dominanssituationen (mere eller mindre) accepteres som legitim, eller fordi den understøttes af alvorlige trusler. Dette betyder, at *tvang* lurer i

36 Et vigtigt yderligere eksempel på magtudøvelse bør nævnes her, nemlig at påvirke begrundelsesrummet for nogen ved at tilbageholde vigtig information med det formål at styre ham eller hende i en bestemt retning. Dette er en form for indvirkning, der er inkluderet i min definition. Jeg er taknemmelig til Pablo Gilabert og en anonym korrekturlæser for at gøre mig opmærksom på dette eksempel.

baggrunden – det vil sige magtformer, der i tiltagende grad afviser retten til modsigelse og retfærdiggørelse, idet begrundelsesrummet bliver stærkt indskrænket. En diskurs-teoretisk opfattelse af (ikke-)dominans står således i modsætning til en ny-republikansk version, der fokuserer på den robuste beskyttelse af sikrede sfærer af individuel valgfrihed[37]. I stedet fokuserer den på den normative status for personer som retfærdiggørelsesmæssige ligestillede og normative myndigheder inden for en politisk og social orden forstået som en begrundelse. Politisk dominans har to vigtige dimensioner: reglen ved uberettigede normer og refleksivt set manglen på passende diskursive arenaer og institutionelle retfærdiggørelsesstrukturer til at bestride givne begrundelser og diskursivt at konstruere generelt og gensidigt acceptabel begrundelse, der fører til autoritative normer.

Endelig støder vi på *vold*, hvor udvekslingen af begrundelser for retfærdiggørelse nægtes fuldstændigt og begrundelsesrummet er fortrængt af ren fysisk tvang[38]. Når dette sker, forvandles en noumenal magtrelation til en relation af overvældende fysisk fakticitet: Personen, der er underkastet vold, sættes ikke længere i stand til at gøre noget; han eller hun er et rent objekt. Magten som en normativ kraft, der kan bevæge en (i nogen som helst grad fri) aktør, fordufter i det øjeblik. Den dukker op igen, når de, der er udsat for vold, begynder at handle som magthaveren ønsker, enten af frygt eller fordi de er traumatiseret, men under alle omstændigheder ikke længere som rent fysiske objekter[39]. Magt er en måde at binde andre ved hjælp af begrundelser. Den bryder sammen, når den anden behandles som en blot og bar 'ting' og ikke længere som en retfærdiggørende aktør, hvis eftergivenhed beror på en eller anden form for anerkendelse. Man må derfor analysere magtforhold langs et spektrum, der strækker sig fra i den ene ende deres udøvelse gennem retfærdiggørelseskvaliteten af begrundelser, der har tilslutning blandt rådslående (*deliberating*) personer, til i den anden ende grænsetilfældet med deres udøvelse ved hjælp af fysisk tvang, som i dets ekstreme form ligger uden for magtens rige, da det i stedet er en afspejling

37 Se kap. 1 i Pettits *On the People's Terms* (2012). Jeg uddyber dette i 'A Kantian Republican Conception of Justice as Non- Domination' (Forst 2013a) og i 'Transnational Justice and Non- Domination: A Discourse- Theoretical Approach' I (Forst 2017).

38 Det samme gælder for psykologisk vold, hvilket jeg ikke kan diskutere nærmere her.

39 Som tidligere bemærket gør magt sig selvfølgelig gældende i voldshandlinger, når de har en vis effekt på andre, der er vidner til volden.

af manglende magt[40]. I realiteten falder magtudøvelsen som regel ud et sted inde imellem, og den vigtigste genstand for analysen er den noumenale karakter af de pågældende sociale relationer eller begivenheder: Hvad er de begrundelser, der flytter personer?

For at analysere magtforhold er vi derfor nødt til at udvikle en analysemetode i de to ovennævnte dimensioner: diskursniveauet og dets specifikke indhold (dominerende begrundelser og begrundelsesnarrativer) og aktørernes forskellige positioner og normative magt (eller 'noumenale kapital') med hensyn til deres evne til at generere og bruge diskursiv magt (status, kompetence, institutionelle strukturer, osv.)[41]. Dette er en kompliceret sag af adskillige årsager. For det første er der oftest en flerhed af grunde til, at visse regler eller en normativ orden accepteres og følges, og disse kan ikke indordnes under en enkelt kategori af begrundelser. Tænk for eksempel på de forskellige grunde til at acceptere patriarkalsk autoritet – såsom kærlighedsgrunde, beundring, egeninteresse, konvention, religiøs opdragelse, frygt eller fortvivlelse. For det meste er det en blanding af disse, og spørgsmålet om adgang til kritik langs en eller flere af disse linjer er ligeledes komplekst. Hvorom alting er må der udarbejdes en passende matrix for at yde magtformationerne i et samfund analytisk retfærdighed.

For det andet er der en vis sandhed i at tale om noumenale 'ting i sig selv', om end jeg til at begynde med advarede mod denne metafysiske idé. For som Kant bemærkede, kan vi ikke se ind i folks hoveder for at finde ud af hvilke grunde, der faktisk motiverer dem. På en måde må enhver analyse af noumenal magt derfor acceptere flertydighed og modsigelse; den kan aldrig blive endelig og fuldstændig objektiv.

For det tredje er vi også nødt til, når det kommer til positioner med diskursiv magt og deres indehavere, at konstruere en matrix for sådanne positioner, hvad enten det drejer sig om medier, kirke, politik, uddannelse eller noget andet. I alle disse kontekster udformes og betvivles begrundelser. Men også her er der noget ubestemt, for diskursiv magt i en offentlig position behøver ikke at svare til en institutionel position. Der findes institutionelt 'svage' personer eller grupper, som kan generere en masse magt (fænomenet 'karisma' er vigtigt i denne

40 Her er jeg enig med Arendt i hendes bemærkning i *Crisis of the Republic* om "ren og skær vold": "Styring gennem ren og skær vold kommer i spil, der hvor magten bliver mistet " (Arendt 1972, s. 152).

41 Se i relation til dette Bernhard Peters' analyse af strukturelle uligheder i adgangen til offentlige diskurser (Peters 2001, s. 670 ff.).

sammenhæng), og der er mennesker i stærke positioner, som næsten ingen tager alvorligt. De mangler noumenal magt. Med andre ord er de ikke tilstrækkeligt i stand til at manøvrere inden for eller påvirke det offentlige rum af begrundelser. Men selv de mest magtfulde individer eller grupper kan ikke fuldstændigt bestemme eller tillukke rummet af begrundelser – det ville være en opgave for guderne eller en Leviathan, som Hobbes forestillede sig det. At have magt betyder at regere i rummet af begrundelser, men på grund af menneskelivets pluralitet er dette ikke et absolut styre.

Hvis vi ønsker at udvikle vores analyse af magt til en kritik af magt, er vi nødt til at udvikle en *kritisk teori om retfærdiggørelsesforhold* i tråd med de skitserede retningslinjer (jf. også Forst 2014). Denne teori har en materiel komponent – nemlig en kritisk forståelse af dominerende begrundelser for nærmere bestemte sociale relationer – og kritik sigter specielt mod falske eller i det mindste ensidige begrundelser for asymmetriske sociale relationer, som ikke lever op til kriterierne om gensidighed og almengyldighed, kort sagt dominansrelationer. I den politiske sfære bør dominans som sagt defineres som styre uden adækvat berettigelse, og i refleksivitetens terminologi som styre, der ikke har adækvate begrundelsesstrukturer på plads. En kritik af begrundelsesrelationer retter sig derfor mod et overblik over de forskellige sociale og politiske positioner, der genererer og udøver diskursiv magt på forskellige sociale og politiske områder. Normativt udtrykt tilsigter en sådan kritik at etablere en grundlæggende retfærdiggørelsesstruktur blandt frie og lige personer som det primære retfærdighedskrav eller fundamental retfærdighed, som jeg kalder det[42]. Spørgsmålet om magt er det primære retfærdighedsspørgsmål.

Litteratur

Allen, A. (1999). *The Power of Feminist Theory: Domination, Resistance, Solidarity*. Westview.

– Allen (2014). 'The Power of Justification' i Forst 2014b.

Allen, A., R. Forst & M. Haugaard (2014). 'Power and Reason, Justice and Domination: a Conversation', *Journal of Political Power* 7: 7– 33.

42 Se kap. 4, 8 og 12 i *The Right to Justification* (Forst 2012) samt kap. 1 og 5 i *Justification and Critique* (Forst 2014a). Se også Simon Caneys kapitel, 'Justice and the Basic Right to Justification' og mit kapitel, 'Justifying Justification', begge i *Justice, Democracy and the Right to Justification* (Forst 2014b).

Arendt, H. (1972). *Crises of the Republic.* Harvest Books.
Bohman, J. (2007). *Democracy across Borders: From Demos to Demoi.* MIT Press.
Boltanski, L. & L. Thévenot (2006). *On Justification: Economies of Worth.* Princeton University Press.
Bourdieu, P. (1998). *Practical Reason: On the Theory of Action*. Stanford University Press.
Brandom, R. (1979). 'Freedom and Constraint by Norms', *American Philosophical Quarterly* 16: 187-96.
– (2009). *Reason in Philosophy: Animating Ideas.* Harvard University Press.
Brown, W. & R. Forst (2014). *The Power of Tolerance: A Debate.* Columbia University Press.
Caney, S. (2014). 'Justice and the Basic Right to Justification' I Forst 2014b.
Dahl, R.A. (1957). 'The Concept of Power', *Behavioral Science 2*: 201-15.
Forst, R. (2012). *The Right to Justification: Elements of a Constructivist Theory of Justice*. Columbia University Press.
– (2013a). 'A Kantian Republican Conception of Justice as Non-Domination' i A. Niederberger & P. Schink (red.): *Republican Democracy* (Edinburgh University Press).
– (2013b). *Toleration in Conflict: Past and Present*. Cambridge University Press.
– (2014a). *Justification and Critique: Towards a Critical Theory of Politics.* Polity.
– (2014b). *Justice, Democracy and the Right to Justification: Rainer Forst in Dialogue.* Bloomsbury.
– (2014c). 'Justifying Justification: Reply to My Critics' i Forst 2014b.
– (2017). *Normativity and Power. Analyzing Social Orders of Justification*. Oxford University Press.
Forst, R. & K. Günther (2011). 'Die Herausbildung normativer Ordnungen' i R. Forst & K. Günther (eds.): *Die Herausbildung normativer Ordnungen: Interdisziplinäre Perspektiven.* Campus.
Foucault, M. (1978). *The History of Sexuality, vol 1*. Vintage.
– (1980). 'Truth and Power' i *Power/ Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972– 1977*, Pantheon.
– (1984). 'What is Enlightenment?' i *The Foucault Reader.* Pantheon.
– (2002). 'The Subject and Power', i *Power. Essential Works, vol. 3*. New Press.
Fraser, N. (2013). *Fortunes of Feminism: From State- Managed Capitalism to Neoliberal Crisis.* Verso.

Goodin, R.E. (1980). *Manipulatory Politics.* Yale University Press.
Habermas, J. (1984, 1987). *The Theory of Communicative Action*, 2 vols. Beacon.
Honneth, A. (2014). *Freedom's Right: The Social Foundations of Democratic Life*. Columbia University Press.
Honneth, A. & H. Joas (red.) (1991). *Communicative Action: Essays on Jürgen Habermas's The Theory of Communicative Action.* MIT Press.
Laden, A.S. (2014). 'The Practice of Equality' i Forst 2014b.
Lovett, F. (2010). *A General Theory of Domination and Justice.* Oxford University Press.
Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View. 2nd Ed*. Palgrave.
Machiavelli, N. (1988). *The Prince.* Cambridge University Press.
Marx, K. (1990). *Capital: A Critique of Political Economy, vol. I*. Penguin Books.
Nye, J.S. Jr. (2011). *The Future of Power.* New York: Public Affairs.
Olson, K. (2014). 'Complexities of Political Discourse: Class, Power and the Linguistic Turn' i Forst 2014b.
Owen, D (2002). 'Criticism and Captivity: On Genealogy and Critical Theory', *European Journal of Philosophy* 10: 216– 30.
Parsons, T. (1986). 'Power and the Social System' i S. Lukes (ed.): *Power.* New York University Press.
Patton, P. (1994). 'Foucault's Subject of Power', *Political Theory Newsletter* 6 (1994): 60– 71
Peters, B. (2001). 'Deliberative Öffentlichkeit' i L. Wingert & K. Günther (red.), *Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit: Festschrift für Jürgen Habermas.* Suhrkamp.
Pettit, P. (2012). *On the People's Terms.* Cambridge University Press.
Saars, M. (2007). *Genealogie als Kritik.* Campus.
Scanlon, T. (2014). *Being Realistic About Reasons.* Oxford University Press.
Searle, J. (2010). *Making the Social World: The Structure of Human Civilization.* Oxford University Press.
Sellars, W. (1997). *Empiricism and the Philosophy of Mind*, ed. Robert Brandom. Harvard University Press.
Shapiro, I. (1999). *Democratic Justice*. Yale University Press.
– (2011). *The Real World of Democratic Theory*. Princeton University Press.
Tully, J. (2008). *Public Philosophy in a New Key, vol. 1.* Cambridge University Press.

Weber, M. (1978). *Economy and Society.* University of California Press.
Young, I. (1990). *Justice and the Politics of Difference* (Princeton University Press.
– (2011). *Responsibility for Justice.* Oxford University Press.

Kurt Dauer Keller

6. VIRKELIGHEDENS HISTORICITET – om det aristoteliske magtbegreb

Indledning: Den vej, udviklingen går

I daglig tale bruger vi uden problemer formuleringer som "den vej, udviklingen går", at noget "ligger i tiden" og "at følge med udviklingen". At disse formuleringer er umiddelbart forståelige, indikerer dog ikke straks, hvor seriøst man tager dem. For er der en mere eller mindre bestemt retning i, hvordan samfundet udvikler sig? Hvis svaret er "ja", selv med forbehold om hvor flertydig, komplekst sammensat og varierede en udvikling, der er tale om, melder sig straks et næste spørgsmål: Med hvilken form for 'magt' (i betydningen 'vægt' eller 'nødvendighed') gør den sig gældende? Opfattelsen af samfundsudviklingen som en 'mægtig kraft', der trækker kulturen og det sociale liv i en mere eller mindre bestemt retning, har rødder knap to et halvt årtusinde tilbage i Aristoteles' filosofi. Hans opfattelser af udvikling og magt som kulturelle fænomener har præget divergerende strømninger i eftertidens filosofi. Den gjorde sig for alvor gældende i den moderne tids historiske selvbevidsthed, der kulminerede i 1800-tallet. Denne moderne version af aristotelisk tænkning er blevet fastholdt og har udviklet sig videre i flere forskellige retninger. I dag kommer den markant til udtryk både i markedstilpasningens praktiske principper og i etiske principper om selvrealisering på individuelle og kollektive planer. Sagen drejer

sig egentlig om 'virkelighedens' historiske karakter, der nok skænkes mindre opmærksomhed nu om dage end for blot få årtier siden, men dog ikke er fremmed for os. Dette ældgamle begreb om en historisk udvikling, som samfundet og dets befolkning i en basal forstand er underlagt, finder vi i nyere tid reformuleret for eksempel hos Karl Marx: "Menneskene skaber deres egen historie, men de skaber den ikke efter eget forgodtbefindende, ikke under selvvalgte forhold, men under forhold, som er umiddelbart givne og overleverede" (Marx 1970, s. 145). Hverken i oldtiden eller i nyere tid står begreber om udviklingens magt nødvendigvis i modsætning til den magt, der er institueret i kulturen som almindelig, fælles formåen i kraft af sådan noget som uddannelse, teknisk-økonomisk dygtighed samt politisk og juridisk retfærdighed. Udviklingens retning og magt tager netop afsæt i, hvad en befolkning sammen er i stand til, hvad man tager for givet, hvilket holdes op imod, hvad man netop ikke formår, men gerne vil blive i stand til. I vore dage må vi inkludere spørgsmål om social og økonomisk lighed samt politisk frihed i grundlaget for kollektiv læring og formåen i grupper, sociale netværk, professioner, organisationer og sociokulturelle fællesskaber på såvel globalt som regionalt og lokalt plan. Udpræget civilisatoriske fænomener som en tilgivelse og et forpligtende løfte er således også magtudøvelse i denne ganske elementære forstand af 'magt': Det er ikke blot en enkeltpersons prisværdige handling over for en anden, men et udtryk for den almene fornuft og formåen i et socialt fællesskab, hvor man har tilegnet sig karakteregenskaber som tolerance, gensidig anerkendelse og venlighed (jf. Arendt 1958).

Reinhart Koselleck, der siden 1970'erne er kendt som hovedfiguren i den ny historieteoretiske tilgang, begrebshistorie, bidrager i tekstsamlingen *Begreber, tid og erfaring* (Koselleck 2007) med to interessante iagttagelser om forholdet mellem historie og erfaring. Den ene indfører kategorierne 'erfaringsrum' og 'forventningshorisont' og pointerer, at der altid har været en tæt sammenhæng mellem erfaringer og forventninger, som dog brydes op i oplysningstiden, hvor man ikke længere tager for givet, at fremtiden vil ligne fortiden. Den anden drejer sig om en distinktion mellem forskellige lag af tid og erfaring. Historie forløber og erfares som en lineær proces, men på et dybere lag også som et cyklisk fænomen (såsom nye generationers livsløb). Det er forskellige fænomener og forskellige forandringshastigheder, der gør sig gældende i de to lag. Under anvendelse af en videre distinktion mellem 'synkron' og 'diakron' oplevelse diskuterer Koselleck som forklarende eksempel

den fælles oplevelse af verdenskrig under krigen og i tilbageblik på den[1]. Hans tilløb til en nuanceret opfattelse af, hvordan historie integreres i erfaring forbliver dog forholdsvis overfladisk, og begge hans erfaringsproblematikker håndteres mere indgående i det eksistentielle fænomenologis forståelse af historicitet.

Martin Heidegger (2007) og Karl Jaspers (1956) anvender således begrebet 'historicitet' (*Geschichtlichkeit*) til at indfange den eksistentielle måde, hvorpå vi 'lever' med historisk udvikling, både som gennemgående præg ved vores samtid og som noget, vi selv er formet af. Såvel i fænomenologien som i marxismen er det opfattelsen af en sådan historicitet, der kommer til udtryk i begreber om 'frihed' og 'nødvendighed' som to sider af det samme grundvilkår i den menneskelige tilværelse. Paul Ricoeur diskuterer dette 'historiske vilkår' for mennesket og pointerer, at initiativer i nutiden for at fremme 'det ønskelige' og 'det fornuftige' må forstå fremtidens muligheder ud fra ''fortidens uudfoldede potentialer'' (1988, s. 235). Her er han på linje med Hans-Georg Gadamers omtale af det ontologiske 'tilhørsforhold' til historisk udvikling som en forståelsesform, der også bør udfoldes i human- og samfundsvidenskab ''idet de konkrete bånd i form af vaner og traditioner og de hertil svarende muligheder for ens egen fremtid selv bliver virksomme i forståelsen'' (2004, s. 252). Heri ligger på ingen måde en opfattelse af, at historiciteten er gennemskuelig for samtiden. Tværtimod pointerer både marxismen (funktionalistisk) og fænomenologien (hermeneutisk), at vi som regel forholder os overfladisk til vores egen historicitet og derfor de-centreres i den og tenderer til at lade os styre af en magt, som tilskrives 'udviklingen' eller 'historien', hvilket altså begge dele er sociokulturelle processer, som overskrider vore bevidste erfaringer og forventninger. Den eksistentielle fænomenologi forstår historicitet som en konkretisering af ontologisk tidslighed, der ikke er en erfaringsstruktur vi har, men en, vi er gjort af (jf. Heidegger 2007, Merleau-Ponty 2014). Dette ontologiske erfaringsbegreb indebærer netop, at historicitet (ligesom alt mulig an-

1 Dels er der tale om en synkron kollektiv oplevelse, som dog virker forskelligt ind på bevidsthederne afhængigt af den placering, man har i de objektive omstændigheder, og desuden hviler på forskellig forudgående erfaring, livsanskuelse, socialt tilhørsforhold, mv. En anden sag er den diakrone oplevelse og bearbejdning af krigens efterfølgende effekter, som også giver anledning til en række differentieringer i bevidsthedshistorien. Hvad der bliver glemt, fortrængt eller glorificeret afhænger ikke mindst af, om man tilhører den sejrende eller den besejrede part. Effekterne kan aflæses i, hvordan forskellige parter i eftertiden anskuer de døde i krigen og deres mindesmærker.

det) anskues som struktureret på forskellige erfaringsniveauer, hvilket vi vender tilbage til sidst i kapitlet. Aristoteles' erfaringsbegreb svarer derimod til den gængse betydning af "erfaring" som det forholdsvis solide resultat af, at umiddelbare oplevelser og indtryk er reflekteret, afprøvet og indarbejdet.

Den historieteoretiske profil, som blot er markeret indledningsvis her, adskiller sig på to væsentlige punkter fra dominerende opfattelser i vore dage: For det første hævdes en retningsbestemt kontinuitet mellem fortid og fremtid, som er mere basal end diskrepansen mellem dem, og som ikke bare er formel tidslig struktur, men meningsfuld oplevelse og erfaring. For det andet afvises muligheden af at begribe historiciteten i termer af enten 'social konstruktion' eller 'ydre betingelser', idet den indbefatter dybere aspekter af den menneskelige tilværelse end alle distinktioner mellem subjekt og objekt – og netop udgør en magt, der definerer subjekt-objektrelationerne i en historisk epoke.

Magten hos Aristoteles: realisering af potentiale[2]

Hos Aristoteles (384-322 f.v.t.) finder man tre forskellige begreber om magt[3]. For det første et grundbegreb om magt i en bred betydning af 'formåen', 'evne', 'mulighed', 'potentiale' og 'kraft'. Han bruger ordet "*dúnamis*" som betegnelsen for dette begreb, et ord der egentlig meget vel kan oversættes med "magt", idet de andre nævnte betydninger så bidrager til at indikere både bredden og essensen i det aristoteliske magtbegreb. For at få hold på, hvordan begrebet skal forstås, er man nødt til at komme ind på udviklingstænkningen i Aristoteles' metafysik, som det spiller en central rolle i og hænger uløseligt sammen med. Kort sagt er "metafysik" en betegnelse for grundlæggende filosofi, visdom

2 Dette kapitelafsnit om Aristoteles bygger overvejende på et 60 siders manuskript *Aristoteles, læring og utvikling i arbeitslivet* af Olav Eikeland, præsenteret d. 19. juni 2019 i forskningsgruppen POLO ved AAU's Institut for Kultur og Læring (Eikland 2019). Desuden er der trukket flittigt på opslagsbøgerne *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (Ritter, Gründer & Gabriel 1971-2007) og *Wörterbuch der antiken Philosophie* (Horn & Rapp 2002) og *Le vocabulaire d'Aristotle* (Pellegrin 2009). Jeg takker også Eikeland for hans kritiske og værdifulde kommentarer til en tidligere version af denne tekst. For en ordens skyld skal det bemærkes, at de følgende referencer til Aristoteles' værk om metafysikken i nogle tilfælde er til den oldgræske tekst, *Metaphysica* og i andre tilfælde til den tyske oversættelse, *Metaphysik*.

3 Det er helt forfejlet, når Bent Flyvbjerg i *Making Social Science Matter*, hvor han vil bygge en samfundsvidenskabelig teori op på et aristotelisk grundlag, hævder, at Aristoteles ikke knytter en magtopfattelse til begrebet om *phronesis* (Flyvbjerg 2001, s. 3).

og indsigt, der ligger uden for erfaringen, men er baseret på den. *Dúnamis* indikerer et potentiale eller en formåen, som på forskellige måder forekommer både i naturen og i kulturen; frøet, der har potentiale til at blive et træ, genetisk tænkning i det hele taget, barnet, der har muligheden for at tilegne sig færdigheder og kompetencer fra det omgivende sociale miljø, eller forestillinger om menneskelig selvrealisering er bare nogle eksempler. Endvidere må vi særlig tage det ontologiske og begrebslogiske aspekt af hans metafysik i betragtning, hvor han adskiller sig helt fra Platons velkendte, skarpe skel mellem ideernes rige (som vi i bedste fald kan tænke os frem til) og den empiriske verden, vi erfarer. Aristoteles lægger megen vægt på, at ideelle muligheder og potentialer *nødvendigvis* må begribes ud fra realiseringen af dem. Det giver sig for det første udslag i, at magten forstås i et begrebspar (traditionelt fastholdt med de latinske betegnelser potentia/actus). For det andet skal sammenhængen mellem mulighed og realisering tænkes så radikalt, at magten meget vel kan opfattes som den virksomhed eller 'akt', hvor igennem dens potentiale omsættes til virkelighed. Med Aristoteles må man altså opfatte magt som noget, der udfolder sig i et realiseringsperspektiv, såvel evnen til at få noget bestemt til at ske, som konkretiseringen af denne mulighed i faktiske realiteter.

Når begrebet om magt som en formåen anskues i kultursammenhæng, er det ikke overraskende, at den essentielle opfattelse af 'potentiale' og 'evne', der som noget neutralt eller endda positivt konnoterer muligheder for social udvikling, også omfatter kimen til nogle former for socialitet, der konkretiseres som tvang eller dominans. Og her har vi netop de to andre magtbegreber hos Aristoteles: "*bía*" betyder 'vold' eller 'tvang', og ordet "*dunasteía*" betegner et system (*ratio*) af social dominans, et herredømme.

Grundbegrebet om magt – udfoldelsen af evne

Som sagt er *dúnamis* et af Aristoteles' centrale begreber. Det tæt associerede begreb om realisering eller virkeliggørende virksomhed er *enérgeia* (*actus* på latin). Aristoteles indfører også betegnelsen *entelékheia,* næsten som et synonym for *enérgeia*, idet begge kan indikere såvel processen som resultatet i virkeliggørelsen (jf. Horn & Rapp 2002, s. 135). Dog er betydningen 'fuldendelse' eller 'perfektion' mere fremtrædende i *entelékheia*, der accentuerer et mål (*telos*), og betydningen 'virksomhed' er mere fremtrædende i *enérgeia***.** I øvrigt taler Aristoteles til tider om *enérgeia* som en nærmest guddommelig skaberkraft i naturen, mens *entelékheia*

ofte anvendes om kulturelle fænomener, såsom realisering og perfektion af evner som dygtighed, kompetence, klogskab og andre dyder. Men trods denne ordforskel er der altså tale om en begrebslig forståelse af magt, der drejer sig om udfoldelsen af et forudbestemt potentiale, og som anskuer menneskets kultur i forlængelse af dets natur. Kultur er så at sige den menneskelige måde at være natur på, en 'anden natur' eller 'ekstra natur', hvilket indebærer, at kulturen grundlæggende betragtes som præget af en 'naturlig' eller naturalistisk metafysik, og det sætter sig igennem i Aristoteles' begreber om magt og historisk-kulturel udvikling og dermed også i en lang række andre begreber, der forstås ud fra disse grundbegreber. Denne naturalistiske kulturopfattelse viser sig i bestemmelsen af 'sjælen' som en særlig slags målrettethed (enteleki), der inkluderer kroppen med dens strukturerede evner til at percipere, bevæge sig, praktisere, reflektere, osv., og med den fornuftige tænkning som højeste niveau af sin virkeliggørelse. Fornuft, erkendelse og tænkning (*nous* og *lógos*[4]) er karakteristisk for mennesket og dets kultur, men at disse fænomener figurerer som endemål i alle aspekter af menneskets tilværelse, afspejler blot den særegne måde, hvorpå vi er levende væsener, der (ligesom alle andre levende væsener) formår noget og realiserer det. Aristoteles taler om en 'formlighed' mellem det iboende, potentielle mål og dets realisering gennem en virkeliggørelse, der konkretiserer og nærmere bestemmer målet. I kultursammenhæng har denne realisering og konkretisering særlig karakter af erfaring og indøvelse af praksisformer, der møder de enkelte individer med samfundets etablerede vaner, kompetencer og dyder, men også på kollektivt plan konfronterer begreber om 'godt liv' og 'ideel praksis' samfundet med en menneskelig fornuft, som man ikke aktuelt lever op til.

Menneskets naturlige – og dermed kulturbestemte – magt (*dúnamis*) findes altså som mange forskellige former for sammenhæng af potentiale og realiserende virksomhed, og på mange forskellige niveauer af konkretisering af den magtfulde formåen. Foruden den aktive, 'bevægende' formåen, at kunne ændre noget, taler Aristoteles også om *dúnamis* som en ontologisk, mere 'passiv' formåen, der drejer sig om at være i stand til eller destineret til (med en passende påvirkning) at udvikle sig og blive til noget andet (*Metaphysik* 1048a-1049b). Dette hænger sam-

4 *Lógos* er et komplekst begrep med adskillige betydningsnuancer, men 'tale' og 'fornuft' er centrale aspekter af begrebet. Her vil det fortrinsvis blive oversat med "fornuft", "fornuftig diskussion" eller "fornuftig argumentation", men det uoversatte "*logos*" anvendes også.

men med, at han anskuer begrebsparret mulighed/virkelighed i relation til et andet vigtigt begrebspar i metafysikken, nemlig form/stof, hvor han ligesom Platon er tilbøjelig til at betragte formen (i sidste instans: ideen) som aktiv komponent og stoffet (i sidste instans: materialiteten) som passiv komponent i alle virkelige ting. Magtbegrebets tilknytning til stof og form gør det ganske klart, at 'mulighed' og 'potentiale' hos Aristoteles aldrig er helt abstrakt eller 'blot principielt muligt', men altid en mulighed 'for noget' mere bestemt og et immanent potentiale 'ved noget'[5]. Stof og form er relative begreber, således at mel er den form, kornet antager gennem bearbejdning, men også det stof, brødet antager form fra. Sammensætning af et stofligt materiale og dets formgivende bearbejdning er nødvendig for at ting kan opnå deres 'substans' som bestemte ting. De fire begreber, der således er i spil i den aristoteliske grundopfattelse af magt som bestemmelse og realisering af udviklingsmuligheder, er forbundne med hans fire begreber om 'årsag': final, effektiv, formal og materiel. Den klassiske anskueliggørelse af disse er 'årsagerne' til eksistensen af en bestemt bronzestatue af f.eks. Afrodite. Skulptøren har arbejdet ud fra *hensigten* om at skabe netop denne statue. Han har *bearbejdet* sit fysiske materiale på de måder, som skulle til for at gennemføre arbejde. Uden *ideen* om Afrodite kunne statuen ikke være blevet hendes statue. Uden *bronzen* som arbejdsmateriale var netop denne statue heller ikke blevet til noget. Kun den effektive bearbejdning svarer til det, vi i dag forstår som kausalitet, da der her er tale om en 'tilstrækkelig' årsag til at virkningen indtræffer. Aristoteles 'årsager' må egentlig forstås som 'omstændigheder', der er *nødvendige* for realiseringen af det helt konkrete endemål, og var det allerede i udgangspunktet, da arbejdet gik i gang, selv om den faktiske forekomst af disse omstændigheder i arbejdssituationens forløb er vilkårlig. I Aristoteles' perspektiv må vi altså betragte distinktioner som tilfældighed/nødvendighed og konstruktion/observation som sekundære abstraktioner i forhold til den konkrete udvikling, der faktisk finder sted. Virkeligheden er de formative sammenhænge af forskellige slags omstændigheder: Den er tilblivelse (*genesis*), der omfatter alt værende i en dynamisk ontologi af det, der er ved at blive til, hvilket også vil sige – da intet kommer af intet – det, der er ved at ændre sig. Formuleret på en anden måde, som ofte

5 Dette står endvidere i modsætning til religiøse metafysiske forestillinger om, at noget skabes ud af intet. Ligeledes indebærer stofligheden, at alle formede – og dermed 'værende' – ting og organismer er forgængelige; da den bestemte ting eller organisme ikke altid har været til, kan den heller ikke bestå for evigt, ræsonnerer Aristoteles.

findes hos Aristoteles, må der bag et hvilket som helst faktisk forekommende fænomen, der ikke altid har eksisteret, ligge en sammenhæng af formående egenskaber og tilbøjeligheder, et potentiale af omstændigheder til grund for at netop dette fænomen kunne blive til. Specielt når der er tale om kulturel formation og reproduktion, og dermed tilblivelse med sproglig mening (*logos*), er det derfor ikke så underligt, at Aristoteles ofte taler om den (bagudrettede) intellektuelle, begrebslige bestemmelse af et socialt eller kulturelt fænomen og den (fremadrettede) virkelige, praktiske udvikling af det samme fænomen næsten som to sider af samme sag[6].

Aristoteles forstår erfaringsdannelse (*empeiría*) – læring som et almenkulturelt fænomen – ud fra de færdigheder og kundskaber, som er påkrævet for at mestre et foreliggende sagsområde. Den adækvate erfaring skaber dygtighed og fleksibilitet gennem kollektiv og individuel opbygning af de konkrete evner, færdigheder og kompetencer, som sagsområdet kræver. Hos Aristoteles relaterer det etiske og civilisatoriske begreb om dyd (*aretê*) sig ligeledes til færdighed, dygtighed og kyndighed som indøvet vane og erfaringsbaseret *praxis*, der er rodfæstet som en habitus (*héxis*). Formligheden mellem en (anerkendelsesværdig) praktisk målsætning og virksomheden, den skal opfyldes igennem, indebærer at dygtig praksis må anskues som en sag eller saglighed (*pragma*), der er ved at udfolde sig. For den lærende og erkendende praktiker er sagligheden først en vag og abstrakt anelse, men gradvis – gennem øvelse og erfaring – antager sagsområdets målsætninger og den enkelte sags udformning mere bestemt og konkret karakter.

Opfattelsen af tæt sammenhæng mellem erfaring og praksis er indgroet i den antikke græske tænkning og sprogbrug. Erfaring (*empeiría*) forstås som gennemprøvet og indøvet. Og *praxis* forstås som udspringende af en formgivende idé, der udkrystalliseres i det pågældende praksisområdes saglighed gennem den erfaringsdannelse, der finder vej frem til den endelige opfyldelse af det mål og den udformning, der allerede indikeres i den oprindelige idé. Den dygtighed, praktiske klogskab, 'civilisatoriske dyd' – eller hvad man nu vil kalde det – der fører

6 Kompleksiteten i Aristoteles' magtopfattelse minder om den i vor tid mere velkendte problematik i forbindelse med handlingsbegrebet, idet handlinger jo sædvanligvis forstås ud fra deres bagvedliggende hensigter, men til tider ud fra deres konsekvenser eller med særlig vægt på deres forløb. Man kan vælge at fremhæve et enkelt af disse aspekter ved handlingsfænomenerne, men ingen vil benægte, at et begreb om handling – til forskel fra 'adfærd', 'aktivitet', mv. – også knytter de tre momenter sammen.

frem til en sådan perfektionering af et praksis- og erfaringsområde, er det, Aristoteles forstår ved *phrónêsis*. De seneste årtiers gevaldige samfundsvidenskabelige og socialfilosofiske interesse for dette begreb beror uden tvivl på, at han her indfanger noget værdifuldt, som har været vanskeligt at fastholde i moderne tid[7]. Måske kan sådanne udtryk som 'at komme til sagen', 'at komme i form' og 'at komme til sig selv' indikere den konkretiserende perfektion, der ligger i begrebet, og som opsamler menneskenaturen og kulturhistorien i et adækvat og aktuelt praksisperspektiv.

Tvang er hæmmende magt

Erfaringsdannelse foregår i samspil med vilkår i omgivelserne, som kan fremme eller hæmme realiseringen af de menneskelige potentialer, hvilket Aristoteles diskuterer i relation til problematikker om handlefrihed. Han betragter indflydelsen af fremmende vilkår som en 'naturlig' slags nødvendighed, en magt i overensstemmelse med sagens natur og udfoldelsen af menneskets tilbøjelighed. Derimod har den hæmmende indflydelse karakter af vold eller tvang (*bía*), en magt i form af 'kunstig', undertrykkende nødvendighed. Sammenhængen mellem handlefrihed og vilkårenes nødvendighed bliver mere begribelig, når man husker på den omtalte tætte forbindelse mellem den kompetente erfaring og praksisområdets saglighed: De erhvervede kundskaber udgør en bestemt formation af magt, et sagligt greb om praksisområdet, der giver evnen og handlefriheden til at håndtere områdets problematikker og mestre dets udfordringer, netop fordi kompetencen og det praktiske greb svarer nøje til de nødvendigheder og de muligheder, der definerer områdets saglighed. Erfaringsbaseret kompetence er den magt, hvormed mennesker kollektivt og individuelt formår at konkretisere praksisområdets nødvendigheder og muligheder, så de omsættes i friheden til at foretage fornuftige valg. Handlefriheden står altså ikke i modsætning til nødvendighederne i 'sagens natur', men ligger direkte i forlængelse af dem. Disse nødvendigheder kan ikke begribes som en form for tvang, da den kompetente praktiker kan vælge at trække sig ud af situationen og også principielt har muligheden (i modsætning til en helt ukyndig, der mangler handlefrihed i den samme situation) for *med vilje* at handle på en mindre hensigtsmæssig måde. Men den selvstændighed

7 Nogle af de særlig fremtrædende eksempler på genoptagelsen af Aristoteles' socialfilosofiske og politiske tænkning i vore dage er Arendt (1958), Eikeland (2008), Flyvbjerg (2001) og Nussbaum (1990).

og stræben, der udfoldes i handlefriheden, findes ikke uafhængigt af et mere eller mindre bestemt erfarings- og praksisområde. Den naturlige og saglige nødvendighed, der konkretiseres i handlefriheden, må netop forstås som tilskyndelserne og motivationen til at følge den saglige og erkendte fornuft, hvormed praksisområdet drejer sig om at realisere et almenmenneskeligt potentiale (*Ethica Eudemia* 1225a2-33).

Den modsatte form for nødvendighed, der sætter sig igennem som tvang eller vold (*bía*), er ligeledes defineret i relation til 'sagens natur' ved den konkretiserende virkeliggørelse af et menneskeligt potentiale, men altså som en 'ydre' og hæmmende kraft, der hæmmer eller forhindrer udfoldelsen af potentialet. Det afhænger derfor også af den implicerede erfaring og kompetence, hvor vidt en bestemt omstændighed er befordrende eller forhindrende for den konkrete realisering af potentialet. Et inkompetent menneske overskuer ikke de saglige omstændigheder og mestrer ikke de saglige opgaver og problemer inden for praksisområdet, men bliver selv underlagt dem som et offer for deres nødvendighed og tvang. At artikulere en konkretisering af den saglige fornuft og potentialerne, der knytter sig til et bestemt praksisområde, er altid en magtfuld formåen, der indebærer fællesskab med andre mennesker, idet et praksisområdes potentialer, saglighed og fornuft er fællesmenneskelige. Derfor er det en form for tvang og undergravning af menneskelige potentialer, at behandle andre mennesker som redskaber eller midler, i modstrid med deres egentlige bestemmelse som selvrealiserende fornuftsvæsner. Aristoteles er dog opmærksom på, at der er blandingsformer mellem tvangens hæmmende nødvendighed og den befordrende nødvendighed bag valgfriheden; tvingende omstændigheder (såsom en knust fod) kan føre til fornuftige valg (amputation), som under normale omstændigheder ville have været ufornuftige.

Dominans er apolitisk magt

Mens menneskets *dúnamis* altså drejer sig om et fornuftsbestemt potentiale, der på én gang er en naturgiven og kulturelt udfoldet formåen, er det etymologisk beslægtede *dunasteía* en systemisk form for rationalitet og magt: en dominans eller et herredømme. Aristoteles definerer ikke *dunasteía* som noget slægts- eller familierelateret (sådan som det moderne ord "dynasti" indikerer), men en form for oligarki, hvor de få herskende styrer vilkårlig (Aristoteles Pol1292a39-b10, 1272b2-15). Han regner det ikke for en grundlæggende, formel forfatningstype, men en mere almindelig udbredt form for social magtkoncentration. Denne sy-

stemiske konstellation af social dominans kan så også præge samfundets formelle forfatning i form af et tyranniserende (eller tyrannisk) enmandsvælde, fåmandsvælde eller flertalsvælde. Et flertalsstyre, der ikke blot er formelt-juridisk konstitueret, men faktisk fungerer ud fra almeninteressen, taler han om som et 'forfatningsstyre' i etisk-politisk forstand (*politeía*). Derimod blev ordet "demokrati" på hans tid forstået som flertalsdiktatur.

Aristoteles diskuterer herredømme og social dominans som en afart af kulturens udfoldelse af menneskets naturgivne formåen, en drejning af fornuftens etisk-politiske potentiale ind i en indskrænket rationalitet, hvor 'magt' handler om at være mægtig i forhold til andre og at herske i kraft af systemiske positioner og relationer. I tilknytning til begreberne om mægtighed og hersken (*dunástês*, *dunasteúein*) peger Aristoteles på, at gennemslagskraften af denne systemiske rationalitet beror mere på tætheden og synergien i de sociale relationer og alliancer end på civilisatorisk fornuft og saglig kompetence. I denne specielle forstand af 'formåen' er en afart af det antikke begreb om magt og formåen (*dúnamis*) blevet opretholdt helt op i vor tid: På flere europæiske sprog er ordet "formue" beslægtet med "formåen", og ligesom hos Aristoteles forbinder vi 'formue' med en formåen, der ikke drejer sig om menneskers egne evner og potentialer, men om deres tætte integration og systemiske placering i samfundets økonomiske rationalitet. For Aristoteles og mange af antikkens filosoffer i det hele taget er det imidlertid indlysende, at en magtfuld position i samfundsstrukturen ikke behøver at have sammenhæng med graden af tilegnelse og realisering af den etisk-politisk fornuft, der er det definerende for kulturen som menneskets natur (*Politica* 1255a3-b3).

Aristoteles skelner mellem faktisk gældende lov og retfærdig lov, en distinktion man i vore dage ofte refererer til med de latinske betegnelser, *lex* og *ius*. Under en dårlig forfatning (hvad enten det er et diktatorisk tyranni i form af et monarki, et oligarki, eller et formelt demokrati) vil den dynastiske magt beskytte sig selv og sine særinteresser, hvorimod en god forfatning fungerer efter 'ægte' love, der er baseret på almenmenneskelig dygtighed og etik. Et 'ægte' lovstyre instituerer etiske og politiske dyder, såvel som systemisk (administrativ, økonomisk, teknisk) kompetence. Det kan ikke bare være en regulativ konstruktion, men må funderes på etisk fornuft og næres af politisk fornuft. Det politiske liv drejer sig om den åbne og ligeværdige diskussion som medborgere i samfundets fællesskab. Magt i form af herredømmet tvang

og dominans hører ikke hjemme i den etiske fornuft og den dialogiske logik, der karakteriserer det politiske liv.

Politisk fornuft versus systemisk magt

Ifølge Aristoteles er herredømmet som styreform beslægtet med hierarkiet i den private husholdning, hvor husherren (*despótês* på græsk) dominerer i forhold til både hustru, børn og slaver. Imperier som Perserriget blev i samtiden betragtet som forvoksede husholdninger, hvor indbyggerne var undersåtter, ikke medborgere. En god forfatning vil derimod fremme udvikling og realisering af menneskets naturlige potentiale, den dialogiske fornuft, idet dygtighed og etiske dyder lægges til grund for samfundets overordnede koordinering og organisering som et politisk kulturfællesskab såvel som for de nære sociale relationer[8]. Aristoteles betragter fornuften, der både omfatter den åbne, kritiske dialog og den etiske og logiske tænkning, som helt essentiel i menneskets natur. Dialogen som et bærende princip for fornuften vil mange i dag nok først og fremmest forbinde med Sokrates' filosofi. Men faktisk udgør det dialogiske princip en kerne i noget af den tænkning, som Sokrates, Platon og Aristoteles har til fælles. Pierre Hadot fremhæver i *What is Ancient Philosophy?* (Hadot 2002), at filosofi for dem drejede sig om mundtlig argumentation og diskussion, snarere end skriftlig fremstilling. Dialogerne, som blev praktiseret i Platons og Aristoteles' akademier, og som deres nedfældede tekster menes at afspejle i vid udstrækning, skulle afdække etiske værdier ad fornuftens vej, påvirke det fælles og det singulære levede liv, og forme mennesker, snarere end at formidle en bestemt lærdom eller information. Hadot pointerer at både for Platon og Aristoteles var udøvelsen af dialogen af større pædagogisk betydning end de resultater, den førte frem til, og at Aristoteles forventede diskussion og kritik fra sine tilhørere (s.st. s. 87-88). Dialogen var et omdrejningspunkt for den filosofiske livsform, de praktiserede. Det betyder dog ikke, at deres filosofi ganske enkelt var en diskursiv position. Platon var meget opmærksom på de almene former og ideer, der må respekteres for at dialogen kan blive værdifuld, og Aristoteles gjorde det klart, at de mest elementære aspekter af livet ikke kan indfanges sprogligt.

Den bedst tænkelige forfatningsform må netop være den, der bedst

8 At opfattelsen af 'medborgeren' og det politiske 'fællesskab' kun omfattede bystatens egne frie og rige mænd er en velkendt kendsgerning, som man selvfølgelig ikke må glemme i en vurdering af, hvad vi idag kan lære af den politiske tænkning på Aristoteles' tid.

afspejler menneskenaturens etiske, politiske og rationelle fornuft[9]. Et samfund med fornuftsstridig forfatningsform vil efter Aristoteles' mening være skrøbeligt og truet af sammenbrud på grund af indre modsætninger (*Politica* 1287b38-42). Der må altid i nogen grad være en saglig og konsistent sammenhænge mellem forfatningens overordnede styrings- og reguleringsprincipper og så den dygtighed og omtanke, befolkningen er i stand til at udfolde i daglig praksis, og som ikke kan løsrives fra menneskets natur. I den forstand er et samfunds kulturelle udviklingsniveau en afspejling af den dygtiggørelse – den magtfulde formåen – som er almindeligt udbredt blandt grupper og enkeltmennesker i samfundet.

Aristoteles skelner mellem forskellige former for fornuft. En af dem (*lógos horistikós*) er en argumentationsform, der drejer sig om at bestemme og definere begreber nærmere, at nå frem til 'sagens natur', idet der tages udgangspunkt i mere uklare opfattelser, som er gængse og almindeligt udbredte. Denne afklarende argumentation er befordrende for dannelse og tilegnelse af begreber, både som en (psykologisk) lære- og erfaringsproces og som en (logisk) begrebsdefinerende diskussion. Det er en dialogisk og kritisk fornuft, som skaber forbindelse og viser vej fra vilkårlig overbevisning til klar erkendelse, og i denne formgivende proces indgår både praktiske og normative opfattelser, der strækker sig fra simple indtryk og vaner til kyndig og klog habitus (*phrónêsis*). Undersøgelse og argumentation i denne dialogiske fornuft støtter sig til bestemte afklaringsopgaver, redskaber og tankemønstre, som Aristoteles gør opmærksom på. Både kollektivt og individuelt er begrebstilegnelsen således et aspekt af, hvordan fornuftens 'naturlige' potentialer konkretiseres og realiseres i nogle 'kulturlige' former, der tematiserer bestemte sagområder og udfoldes ad bestemte veje, som må afklares og udfoldes gennem kritisk dialog.

Der er blevet fremhævet en distinktion mellem økonomisk-systemisk rationalitet (*oikos*), som egentlig refererer til den sociale logik i privat husholdning, og politisk-etisk fornuft (*pólis*), der er baseret på den offentlige dialog i fællesskabet af medborgere. Hvor det første drejer sig om målrettet og effektiv praksis, er det andet baseret på frirum og den nødvendige tid til refleksion og diskussion. Arbejde blev ikke i det antikke Grækenland forbundet med kreativitet og samfundsudvikling,

9 Eikeland (2008, s. 434-447) argumenterer nærmere for, at både Platon og Aristoteles indikerer en sådan 'bedste' forfatningsform, der er baseret på den politiske dialog.

men betragtet som et led i samfundets reproduktive ressourcehåndtering, en nødvendighed for opretholdelsen af livet og dets materielle goder, og dermed et aspekt af den økonomisk-systemiske rationalitet. Den kulturelle omsætning af det antropologiske magtpotentiale, som Aristoteles gør rede for i sin metafysik, finder ikke sted i samme udstrækning inden for det økonomiske område og det politiske område. Tilegnelsen af husholdningens og arbejdsfeltets færdigheder og kompetencer afsluttes med perfektion i den praktiske klogskab (*phrónêsis*). Det politiske fællesskab og dets gennemslag i den statslige forfatning og forvaltning, derimod, skal vurderes og diskuteres ud fra, hvor vidt det lykkes at bestemme og realisere 'det gode liv' (*eu zên*, *eudaimonia*), som den fornuftige, menneskelige formåen i bund og grund retter sig henimod. Denne essentielle fornuft kan ikke opdyrkes og aktualiseres fuldt ud gennem teknisk dygtighed og praktisk klogskab alene, men kræver også at man i det politiske fællesskab kan fokusere på de etiske dyder og deres udfoldelse i samfundslivet.

Aristoteles begriber altså først og fremmest magt som 'evne' og 'formåen'. Med dialogbegrebet indfanges så den betydning af saglig diskussion, der forbinder hans opfattelser af fornuft (*logos*) og politisk fællesskab (*politeia*). I disse grundlæggende betydninger af 'magt' og 'dialog' er der tale om før-teoretiske, praktisk erfarede faktorer, der spiller en central rolle i menneskelig udvikling. Det er historisk formede og indoptagne aspekter af en given habitus. Først er de erfaret og 'afprøvet' gennem *praxis* og kritisk refleksion, dernæst bliver de tydeliggjort som teoretiske begreber om hverdagslivet og tjener derigennem til at bearbejde hverdagslivet i fornuftige retninger.

Fra 'kulturens vugge' til moderne historisk selvbevidsthed

Aristoteles' begribelse af den historiske udvikling som kollektiv erfaringsdannelse – og dermed en læreproces såvel som en formation af magt – gør sig markant gældende i den post-traditionelle, moderne historiefilosofi og fremskridtstænkning, der præger Europa i 1800-tallet. Der er dog langt fra tale om noget kontinuert forløb omkring et distinkt og markant aristotelisk historiebegreb, men derimod nogle essentielle opfattelser, der genoptages og genfortolkes i den moderne kulturelle kontekst. Fra antikkens græske bystat og traditionsbundne kultur til modernitetens teknik- og industrifikserede, imperialistiske og politisk visionære Europa er der selvfølgelig kollossal afstand. Men når det an-

tikke Grækenland almindeligvis bliver opfattet som den europæiske kulturs 'vugge', har det meget at gøre med Aristoteles' filosofi og ikke mindst forståelsen af magt og udvikling som antropologiske fænomener. Netop i det 19. århundrede genoptager man nogle centrale aristoteliske anskuelser af kultur og historie, som videreudvikles og udfoldes gevaldigt i den moderne kontekst. Dette gør, at aristoteliske begreber om 'udviklingens retning' og 'udviklingens magt' også er meget meningsfulde og relevante i vore dage.

For at belyse de vigtigste sammenhænge – såvel som nogle afgørende forskelle – i dette kulturelle og begrebslige spand henover 22 århundreder må man beskæftige sig med to parallelle, men adskilte og helt forskellige historiske forløb, der fandt sted gennem langt det meste af tiden, nemlig helt frem til det 13. århundrede. Gennem denne lange periode var der først (så vidt vides i dag) relativt lille opmærksomhed på Aristoteles' metafysik, og efter hånden som dette ændrede sig, var den grundtanke hos ham, at menneskets fornuft er det essentielle ved dets natur, så at sige blevet flået i stykker og splittet op i en idealistisk opfattelse af fornuft og en naturalistisk menneskeopfattelse. På den ene side foregik en indoptagelse af aspekter af hans filosofi i nyplatonismen og senere kristendommen, som fik stor betydning op gennem middelalderen. På den anden side fandtes et kendskab i den arabiske verden til Aristoteles' originale værker, som gennem århundreder blev udfoldet i diskussion omkring den antropologiske og vitalistiske karakter af hans filosofi. Da de to forskellige udviklingsforløb støder sammen i 1200-tallets Europa, fører det først og fremmest til modsætning og konflikt mellem traditioner, der udvikler sig videre ad det idealistiske spor, som er absolut dominerende, og et forkætret, naturalistisk spor, om end der også sker betydelige indbyrdes påvirkninger mellem dem. Under vejs i hele forløbet over de godt to tusinde år opstår flere eksempler på, at Aristoteles' tankebaner føres ud i langt mere vidtgående konsekvenser, end han selv stod inde for, herunder at 'stof' og materialitet aktivt kan fremkalde udvikling, eller at alle betydningsfulde aspekter af kulturen 'samles med op' i dens videre udvikling mod et afsluttende mål.

Den aristoteliske idealisme

Aristoteles' metafysik blev diskuteret og videreudviklet i antikken, ikke mindst af nyplatonismens grundlægger, Plotin (205-270), som selv er påvirket af Poseidonius' (135-51 f.v.t.) udlægning af *dünamis*-begrebet

som kosmisk og guddommelig 'livskraft'. Plotin fortolker det ontologiske *dünamis-energia* begrebspar (mulighed-virkeliggørelse; ofte diskuteret med latinsk betegnelse: *potentia-actus*) i en idealistisk retning, som en gennemgående, strukturerende fornuft (*logos*), der har præg af tænkning og intellekt (*nous*). Op igennem det meste af middelalderen indoptages den græske filosofi kun i beskedent omfang i den kristne teologi, først og fremmest i form af Augustins (354-430) udlægning af Platons idélære. Enkelte af Aristoteles' værker kendes i deres latinske oversættelser, men *Metafysikken* er ikke blandt disse. Interessen for Aristoteles forbliver beskeden og beror i nogen udstrækning på misforståelser, idet man antager, at han er forfatter til visse værker, som faktisk ikke var hans, og desuden har vanskeligt ved at forholde sig kritisk til fremherskende, platoniske fortolkninger af værkerne (jf. Copleston 1962a, s. 235).

Først i løbet af 1200-tallet bliver Aristoteles' samlede værker tilgængelige på latin. Inden for den arabiske verden findes meget tidligere et forholdsvis indgående kendskab til den græske filosofi og specielt Aristoteles. Hegel angiver det 8. og 9. århundrede som udgangspunkt for denne tilstand (Hegel 1982b, s. 31-2). Men frem for alt er det den persiske filosof Ibn Sina (980-1037), kendt under det latinske navn Avicenna, der med sin udlægning af Aristoteles kommer til at præge den vestlige opfattelse af ham i senmiddelalderen. Avicenna vokser op i en kultur, hvor de filosofiske tænkere ofte er naturvidenskabeligt orienterede læger, mens den filosofiske tænkning i middelalderens Europa helt overvejende er overladt til munke, der i sagens natur er særlig optaget af teologiske spørgsmål. For den kristne ortodoksi i Europa bliver mødet med den systematiske og logiske metafysik hos Aristoteles et chok, fordi den i bund og grund forklarer verden ud fra den menneskelige erfaring og fornuft, og ikke med afgørende reference til en almægtig gud. Den katolske kirke bekæmper og forbyder først udbredelsen af hans værker (hvilket også forekommer inden for den islamiske kultur), men den fascination og interesse Aristoteles' filosofi møder blandt selvstændigt tænkende munke kan ikke bremses. Omsider udvikler så den italienske teolog og filosof Thomas Aquinas (1225-74) en fortolkning af den aristoteliske tænkning, som vinder stor udbredelse og anerkendelse, idet sammenhængen mellem aktualitet og potentialitet anskues som en guddommelig eksistens-essens sammenhæng og den naturalistiske teleologi tolkes som guds vilje, ligesom der lægges vægt på 'bevis' for guds eksistens, åbenbaring, mv. Aquinas grundlægger dermed kato-

licismens filosofiske standpunkt, der siden hen tager navn efter ham: thomismen.

Den idealistiske drejning, som Aristoteles' filosofi blev udlagt med i nyplatonismen og kristendommen i middelalderen, fremhævede problematikker som 'enheden' af alt værende, materialitet og idealitet som separate ontologiske områder, samt absolut begyndelse og afslutning på historiske forløb, der i høj grad afspejler platoniske og kristne grundopfattelser. Men man diskuterede også en række spørgsmål om potentiale, virkeliggørelse, stof og form, der må betragtes som begrebskritisk væsentlige for, hvordan vi også i dag må forholde os til den aristoteliske opfattelse af magt og historicitet: Forhold mellem logik og erfaring (sproglig bestemmelse og fænomenologisk erkendelse), eksistens og essens, aktivt og passivt, specielt og universelt, individ og art, som man ikke fandt tilstrækkeligt forklaret hos Aristoteles. Hertil kommer selvfølgelig hans redegørelse for de fire grundbegreber som nødvendige 'omstændigheder' ved al tilblivelse og forandring af det værende. Især prioriterer den idealistiske tilgang formen højere end stoffet (i mere udpræget grad end Aristoteles var tilbøjelig til), men også den nærmere definition af grundbegreberne i et idealistisk perspektiv er genstand for diskussion. For så vidt er der altså tale om en klar berigelse af den aristoteliske tænkning af menneskets virkelighed som dynamisk udvikling.

Hegel, hvis aristoteliske opfattelse af filosofien og historien markerer et afgørende vendepunkt i både filosofien og historieopfattelsen, tillægger hverken Avicenna eller Thomas Aquinas (ejheller middelalderen i det hele taget) nogen stor betydning i sin omfattende forelæsningsrække om filosofiens historie. Han forstår filosofien som et kulturelt og 'åndeligt' udviklingsforløb fra antikken til hans egen tid, hvor menneskehedens nye indsigter og fornuftsprincipper bygger videre på ældre, og hvor udfoldelsen af fornuftig tænkning er et omdrejningspunkt, der opbygger kulturen og gradvis modner 'verdensånden'. Hegel indfører sit eget specielle begreb om dialektik som en altomfattende social logik, der inddrager simple, almene former for oplevelse såvel som erfaringshorisonten i en hel kulturel epoke i en fornuftsrettet historisk dynamik med på hinanden følgende og responderende udviklingsstadier. Den historiske dialektik konkretiserer stedse en ny kulturel epoke som en 'bestemt negation' (ikke en abstrakt eller total negation) af den fremherskende selvforståelse og verdensopfattelse i samtiden (Hegel 2005). For Hegel er Aristoteles den

vigtigste antikke filosof og den første, der kæder udvikling og fornuft uløseligt sammen:

> *Hos Aristoteles er ideen forskellig fra ideen hos Platon. Ganske vist bestemmer Platon ideen som det gode, som formålet, som det almene i det hele taget; men Aristoteles går videre. ( ) For så vidt som ideen [allerede hos Platon] er bestemt i sig selv, så må forholdet mellem momenterne i ideen begribes nærmere, fremhæves; og denne indbyrdes forbindelse mellem bestemmelserne må dernæst opfattes som* ***virksomhed*** *i det hele taget. ( ) Det almene har endnu ingen virkelighed, blot fordi det er alment; den virkeliggørende virksomhed er endnu ikke fastlagt. I sig selv er det almene kun latent. Fornuft, regelmæssighed, osv. er derfor abstrakt; men vi erkender, at det fornuftige som virkeliggørelse af sig selv er nødvendigt for at fastlægge dette almene, denne fornuft, denne regelmæssighed. Det platoniske er almindeligvis det objektive, men deri mangler vitalitetens princip, subjektivitetens princip; og dette vitalitetsprincip eller subjektivitetsprincip er karakteristisk for Aristoteles, ikke i betydningen en tilfældig og speciel subjektivitet, men den rene subjektivitet.* (Hegel 1982a, s. 123-4; original fremhævning.)

Udviklingens fornuft findes altså i erfaringens subjektivitet og virksomhed. Hegel understreger, at denne virksomme fornuft er tænkning, og dermed en form for liv og energi, der udmærker sig ved at forene objektivitet og subjektivitet, genstand og aktivitet, indhold og form: "Hovedmomentet i den aristoteliske filosofi er, at tænkningen og det tænkte er ét – at det objektive og tænkningen (energien) er ét og det samme." (s.st., s. 132.) I forlængelse af *potentia-actus* begrebsparret, der hos Aristoteles indfanger fornuftens udviklingsdynamik, anvender Hegel begrebsparret i-sig-væren og for-sig-væren som grundformen for stadier i menneskets (verdensåndens) dialektiske udvikling. Ligesom Aristoteles anskuer Hegel den kulturelle udvikling som en alt andet end tilfældig rækkefølge af tanker (ideer, erfaringer og orienteringer), nemlig en sammenhængende proces, der nødvendigvis må rette sig hen imod det endemål, den allerede i udgangspunkt rummer i kimform, men som kun kan erkendes i takt med virkeliggørelsen gennem forskellige stadier. For Hegel er filosofiens historie historien om tanken – eller 'ånden' – der må finde sig selv. Aristoteles' metafysik og antikken i det hele taget rummer kun implicit ('i-sig-værende' og som 'potentiale') den forståelse af spontanitet, frihed og selvbestemmelse som den nyere tids

filosofi (fra 1600-tallet og frem) forbinder med først det menneskelige subjekt som et reflekteret 'jeg' og sidenhen med tankens 'rene' (transcendentale) subjektivitet og personbegrebet. Men den idealistiske filosofi fra Descartes til Kant bevarer noget af det abstrakte præg, der karakteriserer Platons idelære, da denne idealisme ikke begriber subjektiviteten som dialektisk virkelighed, og dermed forbliver verdensfjern og ahistorisk. Hos Hegel selv og andre af 1800-tallets filosoffer konkretiseres frihedens og selvrealiseringens temaer som kulturelle problematikker, med Den franske revolution som mønstereksempel. Kollektiv frigørelse og selvrealisering er ligeledes omdrejningspunkt for divergerende teoretiske overvejelser om det ideelle samfund såvel som tanker om en snarlig opnåelse af 'det historiske endemål' for den kulturelle udvikling. I denne sammenhæng indgår ikke kun socialfilosofiske perspektiver, men også retsfilosofiske og politisk-filosofiske, idet man er meget opmærksom på de kulturbærende, civilisatoriske og dannelsesmæssige funktioner, som nødvendigvis må etableres gennem statsforfatning og offentlige institutioner. For Hegel er Den franske revolutions retsprincipper for statsmagten og anskuelsen af almenmenneskelig lighed og frihed som naturlige og ukrænkelige værdier kulminationen af kulturhistorien som 'anerkendelsens dialektik', de på hinanden følgende undertrykkelsesformer og magtkampe op igennem tiden. Den hegelske dialektik udmærker sig således ved at overskride den forudgående idealistiske filosofi, idet praktiske og politiske problematikker ikke anskues som underordnede eller uvedkommende i forhold til den teoretiske refleksion og diskurs, men som nødvendige aspekter af 'verdensåndens' udvikling gennem konfrontation med nye begrænsninger og 'ophævelse' af nye modsætninger. Den menneskelige subjektivitet kan kun *skabe sig selv på højere niveauer*, når den rigtigt *begriber sig selv på højere niveauer*, hvilket i Hegels dialektik vil sige: mindre abstrakt, mere konkret.

Det kan selvfølgelig diskuteres, hvor vidt det lykkes Hegel at indarbejde i den moderne tids kontekst, hvordan man ud fra Aristoteles må begribe menneskets virkelighed som erfaring og fornuftig udvikling. I det 19. århundrede var tysk filosofi nærmest 'besat' af historisk tænkning, og Hegel var blot en særlig markant eksponent for opfattelsen, 'alt er historie' – og hvordan skal vi så forholde os til det?' Martin Heidegger anerkender i *Hegel und die Griechen* (1967) Hegels påvisning af, at den kulturelle historie i sine grundtræk er filosofisk, og at filosofihistorien synes at starte med 'grækerne' og slutte med Hegel. Men da samtidens tænkning bygger på sine egne fordomme og grænser, som

i sagens natur ikke er erkendte, kan den aldrig fungere som endelig domstol over, hvad der er det væsentlige i historien, og hvordan samtiden selv er forbundet med dette. Hvis historien væsentligst handler om, hvordan tænkningen kommer til sig selv, må det ikke-tænkte og det utænkelige til hver en tid spille en afgørende rolle i den aktuelle dialektik sammen med den tilegnede erfaring og tidssvarende refleksion. Heidegger kritiserer både filosofihistorien og Hegel for at ligge under for en indskrænket forståelse af væren og virkelighed, idet man har forstået 'fornuften' som knyttet til en opfattelse af sandhed som vished og korrekthed, mens det væsentligere begreb om sandhed som *alêtheia* (utilslørethed) er forblevet negligeret. Heidegger benægter ikke, at filosofien har udviklet sig i retning af øget fornuft, men han rokker altså ved forestillingen om en helt grundlæggende udviklingslogik, der begynder med tilstedeværelsen af et mål, og afsluttes med realiseringen af det. Problemet er ikke blot, at der postuleres en bestemt begyndelse og en bestemt afslutning, men i høj grad også at der postuleres en bestemt problematik eller tematik, som skulle inddrage og eksplicitere alt, hvad der er væsentligt i udviklingsforløbet. Således slår han ned på, at begreberne om personlighed og bevidsthed, som bliver helt centrale i den nyere tids filosofi, ikke gør sig gældende i den antikke græske filosofi (s.st., s. 441).

Den aristoteliske naturalisme

En ikke mindre væsentlig kritik af Hegels fortolkning af Aristoteles drejer sig om, at den europæiske indoptagelse af *Metafysikken* konsekvent har været idealistisk og ensidigt har forfægtet, at tænkningen og den klare fornuft skulle være omdrejningspunkt for *potentia-actus* dynamikken og dermed 'drivkraften' i kulturens og filosofiens udvikling. Derimod fremhæver Ernst Bloch (2019) den naturalistiske, materialistiske og praksis-relaterede side af Aristoteles' metafysik, der viser et helt andet billede. Her tilskrives tingenes og verdens stoflige aspekter en mere aktiv rolle, og anskues ikke som en blot passiv substans, der må modtage sin form, hvilket i menneskelig kultursammenhæng vil sige (ifølge Bloch), at ideer altid skulle have prioritet (være mere essentielle og virkelighedsskabende) frem for materialitet, tanker frem for praktisk handling og religiøse principper frem for hverdagslig erfaring. *Dünamis*-begrebet hos Aristoteles indikerer imidlertid en mere naturalistisk end religiøs tænkning; den virkelighed, vi erfarer, skabes ikke ud af intet ved en almægtig vilje, men udfoldes gennem historiske udviklings-

forløb, der omsætter forholdsvis ubestemte muligheder i mere bestemte realiteter. Bloch henviser til den aristoteliske naturalisme hos Avicenna og hans nærmeste arvtagere, som – i forlængelse af at stof tilskrives en mere betydningsfuld rolle som nødvendigt aspekt (ved siden af form) af alt, hvad der findes i verden – rummer to principper, der er i konflikt med middelalderens religiøse autoritet, hvilket især skaber modstand inden for Kristendommen, men også inden for Islam: Da det er kroppen, der sanser, men sjælen, der er udødelig, er der for det første ingen grund til at være bange for at brænde i helvede, hvis man ikke adlyder den religiøse autoritet. For det andet skal den forstand og fornuft (*nous*), der karakteriserer den kulturelle og civilisatoriske udvikling, ikke forstås som en privilegeret erkendelse, der er forbeholdt eliten i samfundet, men som en kollektiv intellektuel kapacitet, der er tilgængelig for alle mennesker. Bloch beskriver, hvor radikalt forskellig Mellemøstens kulturelle udvikling var fra Europas allerede i den tidlige middelalder, med centre for handel og intellektuel frihed såsom Bagdad, der forenede iranske og arabiske traditioner, og med et forretningsnetværk, der på sit højeste strakte sig fra Indien til Spanien. Græsk filosofi blev holdt i live især i Syrien, iblandet en (gammel iransk) særlig ærbødighed for 'guddommeligt lys', hvilket ligeledes gør sig gældende i nyplatonismen opfattelse af intellektuel forståelse som en speciel slags fornuftigt 'klarsyn'. Avicennas fortolkning af Aristoteles er ikke fri for elementer af både religiøs påvirkning og mysticisme, men udmærker sig ikke desto mindre ved at fremhæve den naturalisme og erfaringsorientering, som vi også i dag forbinder Aristoteles' navn tæt med; den religiøse tros billeder og lignelser kan rumme visse indsigter, men står ikke mål med fornuftsbaseret erkendelse gennem empirisk erfaring og naturlig forklaring.

Avicenna initierede en tradition for fortolkning af Aristoteles, som stod i modsætning til den religiøse ortodoksi inden for både den arabiske og den vestlige kultur. Hos Avicenna selv bliver den naturalistiske (frem for idealistiske) opfattelse af Aristoteles baseret på pointeringen af, at stof ikke kan formes helt tilfældigt, men 'aktivt' sætter visse rammer for de mulige former, det kan antage, om end Aristoteles var tilbøjelig til at omtale stoffets potentiale som 'passivt' og formens potentiale som 'aktivt'. Det er i sidste instans denne vægtforskydning – mellem formens og stoffets aktive bestemmelse af mulighedsrummet for virkelighedens både tingslige og tankemæssige fænomener (*ousia*, 'substanser' i Aristoteles terminologi) – Bloch lægger til grund for sin distinktion

mellem det aristoteliske 'højre', der prioriterer formen (og dermed ideen, den teoretiske refleksion og den religiøse ortodoksi), og det aristoteliske 'venstre', der prioriterer stoffet og materialiteten (og dermed det naturlige, den praktiske forstand og fornuft, samt en panteistisk eller ateistisk virkelighedsopfattelse)[10]. I kæden af filosoffer, som Bloch identificerer med den naturalistiske tradition efter Aristoteles og Avicenna, indgår den jødisk-andalusiske nyplatonist Avicebron (1021-70), der taler om fysisk og åndeligt materiale som 'universelt stof'. Desuden den muslimsk-andalusiske Averroës (1126-98), der diskuterer forskellige niveauer af potentialitet og formning som stofligt-materielle egenskaber og bliver kendt for hans begreb om 'den skabende natur' (*natura naturans*). Endvidere må nævnes italienske Giordano Bruno (1548-1600), der bliver brændt på bålet som kætter for sin vitalistiske materialisme. Hos Bruno er både form, universel ånd og guddommelighed ('den ikke-bevægede bevæger') immanent 'liv', der udfolder sig ligesom et træ vokser frem fra et frø. Denne naturalistiske tradition i europæiske tænkning danner grundlag for både renæssancens panteisme og oplysningstidens rationalisme. Bloch fremhæver en distinktion hos Aritoteles mellem to niveauer af *dünamis*, som både Averroës og Bloch selv udlægger egne fortolkninger af: en væren-ud-fra-sin-mulighed (*kata to dynaton*), der er en struktureret potentialitet, og en væren-i-sin-mulighed (*dynamei-on*), der er en ustruktureret potentialitet. Denne forskel mellem niveauer af strukturering af menneskelig formåen ligger ikke langt fra det 19. og 20. århundredes skelnen mellem ubevidste og bevidste niveauer i det sociale og kulturelle liv, som Bloch også selv er optaget af, idet hans indgående diskussion af begreber som 'håb' og 'utopi' tilsigter at bestemme uerkendte potentialer i samtidens sociokulturelle arv.

Bloch anser Karl Marx (1818-83) som den vigtigste arvtager af den venstre-aristoteliske tradition. Den historiske materialisme hos Marx (i samarbejde med Friedrich Engels) bidrager afgørende til den naturalistiske udviklingstænkning med understregningen af, at det primært er menneskets praksis samt de politiske og økonomiske rammer for denne, der former den historiske virkelighed. Han forkaster den idealistiske tænkning i dialektikken hos Hegel og erstatter den med en materialistisk opfattelse af dialektikken i samfundshelhedens udviklingen. Den aristoteliske anskuelse af samfundets og kulturens historicitet som en

10 Opdelingen mellem et 'højre' og et 'venstre' er inspireret af den tilsvarende politiske kløft siden midten af det 19. århundrede mellem konservative eller religiøse hegelianere på den ene side og marxismen på den anden.

gennemgribende tendens til realisering af et givet potentiale gennem en erfaringsbestemt proces er de dog enige om, at man i det moderne samfunds tid må anskue som en særlig slags udviklingslogik, der udfolder sig gennem politiske modsætninger og konflikter på makroskopisk plan : Samfundsudviklingen tager hovedsagelig afsæt i en umiddelbart forudgående historisk epoke, som den dels danner en forlængelse af og dels markerer en modsætning til; tilsvarende er den orienteret i retning af en anskuelig og visionær fremtid, der imidlertid er genstand for modstridende politiske interesser.

Marx' redegørelse for den historiske materialisme findes ikke mindst i værkerne *Den tyske ideologi* (Marx & Engels 1974) og *Filosofiens elendighed* (Marx 1974). Her pointeres det, at samtidens fremherskende opfattelser af samfundet er ideologisk bevidsthed, der ikke driver den historiske udvikling, således som Hegel og hans efterfølgere antager. Det gør derimod de materielle fremskridt, der sker med produktivkræfterne, dvs. den menneskelige arbejdskraft samt de maskiner, råvarer, organisationsformer, osv., man har til rådighed. Men produktivkræfternes udvikling må finde sted inden for rammerne af de etablerede politiske produktionsforhold, hvilket i det kapitalistiske samfund drejer sig om klassedelingen mellem den del af befolkningen, der ejer produktionsmidler (fabrikker, mv.), og den del af befolkningen, der må sælge sin arbejdskraft for at tjene til livets opretholdelse. I lange stræk er det altså videreudvikling og forbedring af produktivkræfterne, der karakteriserer den samfundshistoriske udvikling, men når denne støder mod grænserne for, hvad produktionsforholdenes klassedelte levevilkår, politiske interesser og kulturform kan holde til, konkretiseres muligheden af at aktualisere en samfundsformation, hvor denne klassedeling er ophævet og adgangen til både at tage del i og nyde udbyttet af de produktive praksisformer er fordelt efter principper om social lighed og politisk interessefællesskab.

Den historiske materialisme fremstår egentlig ikke som et bud på, hvordan samfundet kan anskues i historisk perspektiv, men som en understregning af, at de væsentligste træk i samfundets indretning og funktionalitet *kun* kan begribes i historisk perspektiv, nemlig som et dynamisk stadie i en forandringsproces, hvor fortiden sætter bestemte rammer for de aktuelle udviklingsproblematikker, og fremtiden tegner sig som et vist spektrum af positive og negative scenarier, der på hver sin måde forstærker nogle aspekter af disse rammer og problematikker, og svækker andre. Denne historicitet er endvi-

dere materialistisk i en forstand, der ikke blot omhandler det sociale livs fysiske omstændigheder, men først og fremmest de almindeligt udbredte praksisformer – altså meningsfuld kropslig virksomhed – der reproducerer samfundshelheden og gennemgribende hænger sammen med 'materielle omstændigheder' i snævrere forstand. At modsætningerne mellem hele befolkningsgruppers *materielle* vilkår for opretholdelse af livet betragtes som omdrejningspunktet i den historiske dialektik betyder ikke, at ideer og bevidsthed om samfundet er uvæsentlige. Marx adskiller sig ikke meget fra Hegel med anskuelsen af den sociale praksis og de politiske modsætninger som krumtappen i samfundsudviklingen. Det ligger i det hele taget meget 'i tiden', at man i 1800-tallets Europa (i forlængelse af Oplysningstiden og Den franske revolution) tænker både kritisk og visionært i 'samfundets organisering' som et omfattende felt af konstitutionelle, institutionelle, juridiske, økonomiske og sociale muligheder. Såvel liberalistiske som socialistiske idealer var velkendte, og der fandtes en meget stor tiltro til de civilisatoriske effekter af den systematiske opbygning af ressourcer og potentialer gennem uddannelse og faglig organisering, og ligeledes gennem teknologisk udvikling. Trods den retoriske polarisering mellem materialisme og idealisme (som har vist sig levedygtig op igennem det 20. århundrede), kan disse forskellige indfaldsvinkler til dialektisk-historisk tænkning altså være enige om at anskue den sociale praksis og dens 'rodfæstede', institutionerede rammer samt de politiske interessemodsætninger i denne samfundskonstellation som det centrale i den historiske dynamik og dialektik. Det er dog kun Marx, der kan tilskrives æren af at radikalisere den historiske nyskabelse, som lighedsprincippet i 'Den borgerlige revolution' (Den franske revolution) er. Formelt er der tale om en universel lighed mellem mennesker, men princippet drejer sig reelt om begrænsede politiske rettigheder og tager ikke fat om de grundlæggende sociale modsætninger, som definitivt overskrides hos Marx med fordringen om et klasseløst samfund.

Hovedmodsætningen mellem Hegels idealistiske og Marx' materialistiske versioner af aristotelisk kulturopfattelse kan måske gøres op i deres meget forskellige anskuelser af 'det ubevidste', som de begge kun tilnærmelsesvis forholdt sig til, især med hver deres begreb om fremmedgørelse, der indirekte implicerer det ubevidstes problematik. Begreber om det ubevidste var velkendte for både Hegel og Marx; såvel hos Schelling som Schopenhauer og Nietzsche var

det et vigtigt tema angående dunkle, vitale drifter eller vanemæssige fortolkningsmønstre, der præger en hel kultur med fordrejende opfattelser af virkeligheden. Selv om det altid har været mere eller mindre uklart, hvad der menes med "det ubevidste", idet selv betegnelsen kun indikerer en markant modsætning til bevidstheden, har netop denne modsætning været overordentlig betydningsfuld, fordi bevidsthed (og selvbevidsthed) lige siden Descartes er underforstået i alle den idealistiske filosofis begreber om fornuft og tænkning. Oplysningstidens og den idealistiske filosofis blinde tillid til, hvad mennesket og dets kultur formår i kraft af reflekteret bevidsthed og rationel fornuft, modsvares i det 19. århundrede af en optagethed af civilisationens 'dunkle' side, der associeres med frodig emotionalitet, 'naturlighed' og endda vildskab. Det sker først i den romantiske litteratur og kultur, og siden i en psykologisk antropologi, der tydeligt kommer til udtryk i litterære værker som Melville's *Moby Dick* og Stevenson's *Dr. Jekyll and mr. Hyde*. Også i socialfilosofien og samfundsvidenskaben skærpes opmærksomheden på den kulturelle undergrunds sociale logikker, der søges forklaret i kausale eller funktionelle termer, snarere end som en forfølgelse af bevidste mål. Hvor Hegel fandt den ypperst tænkelige form for social organisering i samtidens politisk regulerede preussiske statsapparat, anså Marx den blinde, markedsregulerede kapitalistiske produktionsform for den ypperste samfundsformation, verdenshistorien indtil da havde frembragt. Og hvor Hegel mente, at den politisk fornuft var ved at nå sit historiske endemål, idet 'verdensånden' ikke længere var fremmed for sig selv, men kunne frigøre sig fra alle traditionelle indskrænkninger og udfolde sin fuldstændige selvrealisering, var Marx engageret i at afsløre, hvordan lønformen, arbejdets organisering, vareproduktionen og profitmaksimeringen var underlagt politiske interesser og *fungerende* social logik, som befolkningen havde hverdagslivets kropslige erfaring med, men gennem historisk subsumering havde affundet sig med og indoptaget som ideologi og selvdisciplin, der ikke levner plads til kritisk bevidsthed eller visioner om kollektiv selvrealisering. Den centrale historiske problematik, der er i spil hos Marx, og som klart afspejler den aristoteliske opfattelse af kulturudviklingen, drejer sig således om at 'løfte' den blinde, økonomisk fungerende sociale virkelighed ind i et fornuftigt samfundsmæssigt regi, der baseres på menneskelige værdier, politisk refleksion og bevidst regulering.

Funktionalismen i den historiske materialisme er ikke en traditionel teleologi. Det er ikke længere en guddommelig plan eller en naturgiven stræben, der betragtes som retningsgivende drivkraft i den historiske udvikling. Den naturalisme, der gør sig gældende siden midten af det 19. århundrede, er præget af 'analogisk finalisme' og darwinistisk evolutionsteori, der begge dele lægger op til den næsten tautologiske funktionalisme, som kendes i vore dages biologi (dyret eller planten er udbredt på dette sted, *fordi* omgivelserne er gunstige for netop denne art). Men den aristoteliske udviklingstænkning tager en vigtig drejning med den historiske materialisme, en drejning – som måske endnu tydeligere viser sig hos Nietzsche (1993, 1994) og Freud (1999) – idet historien ikke længere kun anskues som en trinvis civilisationsproces (sublimering), hvor den menneskelige natur løftes op på stadig højere kulturstadier. Det bliver nu fremhævet, at processen samtidig har karakter af undertrykkelse af det menneskelige naturgrundlag og dermed blokering af potentialer i civilisationen. Nietzsche går særlig til angreb på den historicisme, som det 19. århundredes store optagethed af historien førte med sig, og som han kritiserede for dens fiksering på intellektuel erkendelse og binding til den kristne kulturarv. Den historiske forståelse skal derimod sættes i livets – den aktuelle menneskelige tilværelses – tjeneste og forholde sig til fortidens indskrænkninger af livsudfoldelsen for nu at anskue fremtiden som frigørelsen fra disse indskrænkninger. Nietzsches kendte begreb om 'viljen til magt' skal netop forstås ud fra denne sammenhæng (Nietzsche 1964). Det er hverken et psykologisk eller sociologis begreb, og end ikke historisk, men indikerer en metafysisk opfattelse af menneskelivet som noget, der altid og helt elementært tilstræber sin egen opretholdelse og udvikling, dvs. 'vil være til', 'er magtfuldt' i og med den blotte eksistens og 'vil være mere'. Da denne vilje betragtes som et uforanderligt naturgrundlag, vi fører med ind i kulturen, men som underliggende i tilværelsen og agerende i verden forud for distinktioner mellem subjekt og objekt, sætter Nietzsche sig hermed fuldstændigt i modsætning til Hegel og den historiefikserede samtid; han griber tilbage til 'den aristoteliske venstrefløj' for igen at tillægge naturen en egen universel vægt og formåen inden for den kulturelle udvikling. Viljen til magt er ikke ren og skær biologi, men en *fortolkende* erfaring og livskraft, der forholder sig til vækstmuligheder og magtforhold (Nietzsche 1964, s. 433). Den gør sig gældende alle vegne i kulturen: samfundet, staten, individet, videnskaben og kunsten.

Human- og samfundsvidenskabelige begreber om historicitet

Mens Hegel fremstår som hovedfiguren i den historiefilosofiske strømning, der fremhæver samtidens ypperste fornuft og kulturelle selvbevidsthed som indikator for en nærværende historisk omvæltning, pointerer Marx og Nietzsche altså på hver deres måde, at den sociale virkelighed i 1800-tallets Europa indtil videre hænger fast i opgøret med en altdominerende kulturhistorisk magtkonstellation, henholdsvis kapitalismen og den kristne religion, som må overskrides, før der kan være tale om nogen realisering af det moderne samfunds potentiale. Opfattelsen af historiens magt som en institueret og gennemgribende målrettethed, der præger det aktuelle samfund som en (mere eller mindre konkret og erkendt) udviklingstendens og forestilling, vedbliver ikke med primært at være en metafysisk problematik. Lad os bare kort fremdrage tre af de væsentligste eksempler på videnskabsfolk, som fastholdt det grundlæggende historiske perspektiv på magtforhold i deres teoretiske og empiriske tilgang til human- og samfundsvidenskab: Dilthey, Weber og Freud.

En historiefilosof, hvis engagement i 1800-tallets tyske debat om historiebegrebet har spillet en overordentlig vigtig rolle i eftertiden, er Wilhelm Dilthey (1833-1911). I striden om, hvor vidt historien skal begribes ud fra en udpræget teoretisk og intellektuel position eller i tættest mulig overensstemmelse med den levede, sociokulturelle erfaring af den, handlede et af de kontroversielle emner om muligheden af en egentlig historievidenskab og dens eventuelle udformning. Dilthey vendte denne diskussion om og bidrog til en erkendelsesteoretisk og metodologisk afklaring af, hvordan historiske fænomener i det hele taget må begribes inden for human- og samfundsvidenskaberne ("åndsvidenskaberne" blev de dengang kaldt). Delvis i forlængelse af Giambattista Vico (1668-1744) og Wilhelm Windelband (1848-1915) gjorde han rede for, hvordan denne gruppe af videnskaber askiller sig fra naturvidenskaberne ved at dreje sig om enkeltstående, oplevede fænomener, der er relateret til værdier og hensigter (ikke generelle lovmæssigheder), hvilket kræver metoder til forståelse og fortolkning, ikke kausalforklaring (Dilthey 1910).

Max Weber (1864-1920) leverede i *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd* en forklaring af kapitalismens opkomst, der blev lanceret som et alternativ til den historiske materialisme (Weber 1998). Med fokus på et udviklingsforløb i de calvinske trossamfund i Nordamerika fra 1500-tallet til sidst i 1700-tallet redegør han her for, hvordan den

mentalitet kom i stand, som gør at befolkningen ofrer sig for arbejdet og erhvervslivet, uanset arbejdets indhold og familiens behov for indtjening. Desuden tematiserer bogen, hvordan den kristne moral kom til at anskue den kapitalistiske optagethed af at akkumulere kapital som etisk forsvarlig. Det korte af det lange er, at der gennem århundrederne (ud af 'tilfældige' historiske omstændigheder, men af altafgørende betydning) opstod en almindelig udbredt opfattelse af *rationalitet* som en hverdagslivspraksis, der – først som en åben mulighed, men efter hånden som en determinerende virkelighed – forenede opmærksomheden på at føre en from kristen tilværelse med den effektive funktion som kapitalistisk forretningsmand. David Wootton (2018) tager også diskussionen op om kristen etik og kapitalistisk forretningsmentalitet i historisk perspektiv, men med mere vægt på de teoretiske opfattelser af rationaliteten og med en pointe om at kristendommen side om side den aristoteliske etik måtte vige for at give plads til den kapitalistiske rationalitet, der drejer sig om økonomisk succes.

Ligesom Nietzsche fremdrog Sigmund Freud (1856-1939) *sammenstødet* mellem natur og kultur, som udspilles i et historisk institueret, hovedsagelig ubevidst socialt regi, hvor civilisationens meningsfuldhed ikke fremtræder som harmonisk orden, men snarere som mytologisk dramatik. Mennesket gennemskuer ikke sin egen situation og er ikke 'herre i eget hus', men kommer i konflikt med sig selv for ideologisk og adfærdsmæssigt at kunne tilpasse sig de historisk givne omstændigheder (Freud 1999). Her er altså tale om afgørende problematikker om, at den sociokulturelle udviklingshistorie finder sted på flere forskellige erfaringsniveauer, hvoraf nogle har karakter af fantasi og emotionel oplevelse snarere end egentlig bevidsthed – og kun vanskeligt kan gøres til genstand for reflekteret erkendelse. Nietzsche og Freud er på linje i opfattelsen af, at analytisk *fortolkning* af den levede – men ikke eller sædvanligvis erkendte – dramatik er en vej frem til at løfte problematikkerne ind i et diskursivt regi, hvor klarere erkendelse kan opnås og følges op med praktisk handling. Men væsentlige spørgsmål står åbne om hvilke metoder og begreber, der egner sig til at afdække tidens myter og dramaer, således at både historiciteten og det universelle i deres indhold kan fremhæves og diskuteres. Givetvis må man anlægge en kunstnerisk tilgang, hvor den levede, virksomme menneskenatur (Schelling 2001; Willert 2017) – dvs. den kropsligt-sociale eksistens (Merleau-Pon-

ty 2003) – fortolkes og forstås som æstetisk[11] mening. Først på den baggrund er det muligt at tage mere afgrænsede delproblematikker op til diskussion i mere formale, systemiske eller videnskabelige termer, uden straks at fordreje og indskrænke hele perspektivet.

Vor tids magtproblematik: fælles og individuel selvrealisering

I det 20. århundrede sker der en generel opsplitning af historieopfattelsen i særlige delområder såsom socialhistorie, idéhistorie, begrebshistorie, m.v., foruden at historievidenskab etableres som et separat felt med en forholdsvis snæver tematik og metodologisk tilgang. Nogle betragter det som en vildfarelse, at man tidligere overhovedet har talt om 'historien' i bestemt form og ental, da dette synes at indebære metafysiske antagelser eller i det mindste en implicit påstand om, at historisk udvikling til hver en tid samler sig om en eller anden problematik, der principielt kan afgrænses eller allerede er afgrænset. 'Postmodernismen', der gjorde sig gældende som en samfundsteoretisk retning i de to sidste årtier af det 20. århundrede, var netop baseret på antagelsen om, at 'modernismen' og de med den forbundne 'store fortællinger' er døde. Dermed lagde den op til andre kulturelle og videnskabelige strømninger i tiden, vel først og fremmest konstruktionisme, kynisme og forbrugerisme, der hver for sig kunne give bud på, hvordan samtiden så må forholde sig til 'små fortællinger' i stedet for. Men det blev hurtigt klart, at postmodernismen selv blæste sig op til en større fortælling, end dens livrem og seler kunne holde til. Mindre erkendt er det nok, at metafysikkens centrale problematikker – om væren og udvikling i den menneskelige tilværelse; om det naturlige og det fornuftige ved 'den vej, udviklingen går'; om menneskets evner og manglende evner til selv at bestemme og styre denne udvikling – såvel finder plads (eller sniger sig ind) i tilværelsens 'små problematikker og spørgsmål' som i de store. Genopblomstringen af religiøsitet, nationalisme og identitetspolitik i det hele taget er bare et af de slående tegn på, hvor fuldstændigt postmodernismen har taget fejl i antagelsen om at visionær historisk selvbevidsthed blot var et fænomen, der karakteriserer en kulturepoke, som nu har fundet sin definitive afslutning. Derimod kan

11 I den fænomenologiske betydning af 'æstetik' og det antikke *'aisthêsis'*: sanselig (ekspressiv-perceptuel) fascination og en form for intuitiv, præ-kognitiv fornuft. Psykoanalysen og fænomenologien har meget forskellige opfattelser af begreberne 'bevidsthed' og 'det ubevidste', men også fælles perspektiver på strukturering af erfaring og differentiering af mening på flere forskellige niveauer og dog mere eller mindre samtidigt (jf. Keller 2015).

postmodernismen selv ses som et udtryk for, at sociokulturel orientering er dynamisk og har sine egne konjunkturbevægelser, der til tider samler store befolkningsgrupper omkring bestemte erfaringer og visioner, til andre tider spreder det meste af populationen i samfundet ud i en optagethed af mere 'nære' og partikulære, psykosociale problematikker.

I moderne tid gør den aristoteliske opfattelse af udviklingens magt sig gældende på mange måder, men måske allervigtigst i den centrale kulturelle fordring om frihed, der siden Hegel begribes som selvrealisering. 'Friheden' består både i den kollektive frigørelse fra forældede kulturmønstres kvælende konformitet og i den personlige dannelse og 'individuation' (aktualisering af egne potentialer). Således definerer det moderne samfund mere og mere sig selv som en kultur, der består af uafhængige, rationelle og ansvarlige personer. Det filosofiske begreb om personlig frihed (hos Kant, Fichte og Schelling) får tidligt et sidestykke i en basal juridisk og økonomisk opfattelse af 'borgeren' som autonomt individ. Men dannelsesaspektet i den filosofiske opfattelse blev først for alvor fremhævet med Kierkegaards redegørelse for selvets psykologiske og etiske problematik, som knytter udviklingen af personlig identitet tæt sammen med erfaringen af eksistentiel angst: At 'blive sig selv' er dermed uforbeholdent at sætte sin trygge selvopfattelse på spil og tage tilværelsens uigennemskuelige udfordringer på sig. Sidenhen har ikke blot den eksistentielle fænomenologi og psykoanalysen, men hele den vestlige kultur bevidnet, hvordan dette tema – at man er nødt til at 'sætte alt på spil' for at leve op til tidens fordringer om selvstændighed – er eskaleret til allestedsnærværende problematikker om autenticitet og konformitet. Da modernitetens systemiske, teknisk-økonomiske rationalitet hele tiden har været dominerende, er menneskets etisk-politiske selvrealisering (som skulle realisere den nye tids visioner om 'godt liv') altid haltet bagefter; i stedet for den potentielle autenticitet, frigørelse og individuation, er det konform selvoptagethed, egeninteresse og 'individualisering' (opløsning af fællesskab og solidaritet), der er blevet aktualiseret, hvilket bl.a. Marshall Berman (1970), Alessandro Ferrara (1998) og Charles Taylor (1991) har gjort nærmere rede for. Individualitet såvel som kollektive former for social identitet må opretholdes og udvikles under sociale og kulturelle omstændigheder, der stedse bliver mere uigennemskuelige og risikable at engagere sig i. Samtidig indebærer den gennem mange årtier tiltagende ulighed og polarisering i de vestlige lande, at faren for mere definitiv social udstødning og marginalisering bliver påtrængende for større dele af befolkningen. Med al tydelighed viser det sig, at den historiske

udvikling side om side med tilsigtet kontinuitet og planlagt forandring indebærer ubevidste, uerkendte eller negligerede aspekter og tendenser, der gang på gang overrumpler samtiden med uforudsete reaktioner og konsekvenser.

Et markant eksempel på socialfilosofi og samfundsvidenskabelig teori, der fastholder den hegelske og marx'ske fokusering på frigørelsens problematikker i samtidens historiske situation, er Den kritiske teori (også kaldt "Frankfurterskolen"), som siden mellemkrigstiden – og gennem tre generationer af internationalt anerkendte filosoffer og sociologer – har sat sit præg på både politisk og videnskabelig diskussion i den vestlige verden. Man må konstatere, at de tre generationer har haft ganske forskellige bud på, hvad den aktuelle historiske problematik egentlig drejer sig om. Men ambitionen om at føre læseren og tilhøreren med op på 'historiens vingesus' for at tage kritisk stilling til tidens nøglespørgsmål har aldrig fejlet. Meget kort skitseret har den første generation (Horkheimer, Adorno, Marcuse, m.fl.) almindeligvis været meget kritiske angående kulturens og samfundets tendens til at lykkes med at realisere det civilisatoriske potentiale, som modernitetstænkningen rummer. Foregrebet med Hannah Arendts eksistentielt fænomenologiske diskussion af arbejde og handling i *The Human Condition,* hvor hun genoptager distinktionen mellem politisk fornuft og økonomisk husholdningsrationalitet (Arendt 1958), har hovedfigurerne i Den kritiske teoris andengeneration, Karl-Otto Apel og Jürgen Habermas så fremhævet aktualiteten af det aristoteliske dialogbegreb med dets tilknytning til politisk fællesskab (Apel 1976, Habermas 1981). Dermed har de sat en kommunikativt baseret etik som omdrejningspunkt for, hvordan kulturen udvikler sig i globale såvel som regionale og lokale sammenhænge. Til den tredje generation hører Axel Honneth, Seyla Benhabib, Hartmund Rosa og forfatteren til denne bogs kapitel om nominal magt, Rainer Forst. Den udviklings- og magtproblematik i vor tid, som de hver især fokuserer på, er henholdsvis anerkendelse, migration, hverdagslivets acceleration og retfærdighed. Inden for den mere socialpsykologisk orienterede Hannoverskole, der ligesom Frankfurterskolen er marxistisk og freudiansk inspireret, har Oskar Negt og Alexander Kluge præsenteret begreber om kollektiv erfaring og læreprocesser, der har haft stor betydning for både danske og norske tilgange til aktionsforskning (jf. Eikeland 2008, Negt & Kluge 1974, Nielsen 2014).

Mange vil måske mene, at det i dag er alt for vidtgående at udpege en bestemt udviklingsproblematik som det centrale og sammenfattende

i hele verdens aktuelle historiske dynamik. Men globale bevægelser vil sandsynligvis være af en anden mening, selv om de har fokus på hver sin udfordring og tilsvarende har hver sit politiske projekt til at imødegå den. I de seneste årtier er også dukket en række teoretiske opfattelser op, der hver på sin måde hævder, at al ting nu er ved at samle sig i en ny historisk situation, som er 'gennemsyret' af kapitalismen[12]. Den hegelske forestilling om 'historiens afslutning', som Fukuyama (1992) godtager eksplicit, og som optræder i en marxistisk version a la 'nu-er-det-altså-ved-at-være-for-sent-at-opnå-noget-bedre' hos Hardt og Negri (2001), kan synes håbløst naiv. Men i realiteten er det vel netop en sådan forestilling, der karakteriserer den dominerende politisk opfattelse i dag: At der ikke er nogen fremtid hinsides kombinationen af formelt demokrati og kapitalistisk markedsøkonomi. Hvad enten man betragter det som alternativ eller følgeskab til kapitalismens endegyldige gennemtrængning af den menneskelige tilværelse, gør frihedstanker om autenticitet og selvrealisering sig jo altså samtidigt gældende som et bud på den centrale udviklingsproblematik i vor tid.

Den aristoteliske opfattelse af virkelighedens historicitet har vist sig ganske holdbare, trods betydelige variationer i fortolkningen, og den centrale tanke om 'udviklingens magt' lever i bedste velgående. Som vi har været inde på, har opsplitningen mellem en naturalistisk og en idealistisk tradition været ganske radikal, men i moderne tid er der i det mindste skitseret teoretiske bud på, hvordan de divergerende perspektiver kan tænkes sammen: som fremmedgørelse og frigørelse i den historiske materialisme, som det ubevidste og det bevidste i psykoanalysen og som erfaringsniveau med forskellig grad af meningsfuld strukturering og differentiering i fænomenologien. At vi på forskellige niveauer lever i historicitet vil altså sige, at kontinuitet mellem forventning og erindring aktualiseres både som forholdsvis ustrukturerede og mere strukturerede meningssammenhænge. De mindst strukturerede implicerer, at tid, rum og subjektiv identitet ligeledes er mindre differentieret, således at erfaringen får mere ubestemt karakter og nærmer sig oplevelse af tidløshed, allestedsnærvær og anonymitet. Det væsentligste *nye* ved, hvordan vi i dag forstår denne sammenhæng mellem er-

12 Nogle fremtrædende og meget forskelligartede eksempler er: *The End of History and the Last Man* af Francis Fukuyama (1992), *Empire* af Michael Hardt og Antonio Negri (2001), *The New Spirit of Capitalism* af Luc Boltanski og Eve Chiapello (2005) samt *The Age of Surveillance Capitalism – The fight for a human future at the frontier of power* af Shoshana Zuboff (2019).

faring og historicitet, drejer sig måske mindre om antropologisk ontologi, og mere om den sammensatte metodologi, der må lægges til grund for at belyse levet erfaring gennem forståelse, forklaring og fortolkning, som Ricoeur (2017) har opsummeret.

Modernitetens udviklingsbegreb adskiller sig fra antikkens ved både at lægge 'mere fremtid' og 'mere fortid' i opfattelsen af den aktuelle historicitet, altså mere 'tyngde', kunne man sige, i de bevægelser og skred, der ligger i tiden; udviklingens tendenser tilskrives større momentum eller trækkraft til gennemførelsen af forandring. Forestillingen om samfundsudviklingen som kontinuert og uundgåeligt 'fremskridt' er blevet fremhævet som et moderne fænomen, der ikke mindst knyttes sammen med teknologisk og naturvidenskabelig udvikling, men også med basale politiske fordringer om økonomisk vækst[13]. Teknologien er et eksempel på, at det er vanskeligt at forsvare en aristotelisk (eller hegelsk) udviklingstanke, hvis den bliver udlagt sådan, at alt hvad der realiseres i et historisk forløb må have været der som potentiale altid, at der altså ikke skulle kunne opstå noget helt nyt. Men 'fremskridtstanken' driver aristotelisk modernisme ud over sine grænser, da hele generationen af filosoffer efter Hegel netop er optaget af samfunds- og kulturudviklingens opsplitning i områder og retninger med hver deres sociale logik og dynamik. Samspillene mellem disse instituerede felter er både divergerende og konvergerende, og derfor kan bestemte former for magtudfoldelse og hermed forbundne udviklingstendenser meget vel stagnere eller gå i forfald. Endnu et forbehold overfor vidtgående tolkning af Aristoteles består i, at hvis form-stof begrebsparret udlægges som form og 'indhold', vil vi i dag være anderledes tilbøjelige til at lægge vægt på den betydning for videre udvikling, som 'indholdet' i den aktuelle kultur må have (ligesom hos Marx, hvor formen af produktionsforholdene blot er rammen for den egentlige udvikling, der finder sted i produktivkræfterne).

Arvegodset i den aristoteliske forståelse af den kulturelle virkelighed som en udvikling, der har præg af at være fornuftsbestemt såvel som præg af at være naturlig (vel kun i en elementær forstand af erfaring og mening kan man i dag begribe menneskets natur og dets fornuft som ét og det samme), består først og fremmest i opmærksomheden på,

13 Ligesom i den idealistiske strømning i det hele taget negligerer man her naturaspektet i Aristoteles' begreb om udvikling som *dúnamis* og *enérgeia*, der jo ikke kun er bevægelsen frem til et endeligt højdepunkt, men indebærer et kredsløb, som også rummer det efterfølgende forfald.

at vi altid er underlagt overvældende magter – umiddelbart opleves de som fremmede, men ved nærmere refleksion viser de sig at være vore egne mere elementære eksistensmåder – som vi synes, tror eller håber må kunne hænge sammen med ideer om en menneskelig livsform, der ikke bare er bedre end den aktuelle, men god i det hele taget. Med andre ord kommer etiske værdier og idealer uundgåeligt i spil, når man konfronteres med spørgsmål om, hvor vi i bund og grund er på vej hen. Virkeligheden fremtræder altid engagerende og normativt appellerende, før vi kan forholde os til den distanceret og rent deskriptivt. Når så man træder i karakter, aktivt tager stilling og griber ind i den virkende verden, kan arven fra Aristoteles minde os om, at det kræver dialogen i det politiske fællesskab, og ikke kan foregå udelukkende i kraft af praktisk kompetence til at sikre teknisk-økonomisk funktionalitet og øget effektivitet i de sociale systemer. I den moderne tids aristoteliske tænkning står det ligeledes klart, at den politiske stillingtagen falder igennem civilisationens – nogle steder skrøbelige – gulvbrædder, hvis ikke den fastholder principper om lighed, frihed og retfærdighed. Endelig stiller vi os på skuldrene af ikke mindst Aristoteles og Hegel, når vi primært forstår magt som den fælles kulturelle formåen og 'mægtighed', der er historisk institueret i almindelig udbredt etisk-politisk fornuft og ansvarlighed i befolkningens hverdagsliv.

Litteratur

Apel, K.-O. (1976). *Transformation der Philosophie. Band 2: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. The University of Chicago Press.

Aristoteles. *Metaphysik*. Stuttgart: Reclam Universal-Bibliothek.

– *Metaphysica.* Loeb Classical Library. Cambridge, MA: Harvard University Press.
– *Ethica Eudemia .* Loeb Classical Library. Cambridge, MA: Harvard University Press.
– *Politica.* Loeb Classical Library. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Berman, M. (1970). The Politics of Authenticity. London: Verso.

Bloch, E. (2019). *Avicenna and the Aristotelian Left*. Columbia University Press. (Oprindeligt udgivet på tysk I 1963.)

Boltanski, L. & E. Chiapello (2005). *The New Spirit of Capitalism.* London: Verso.

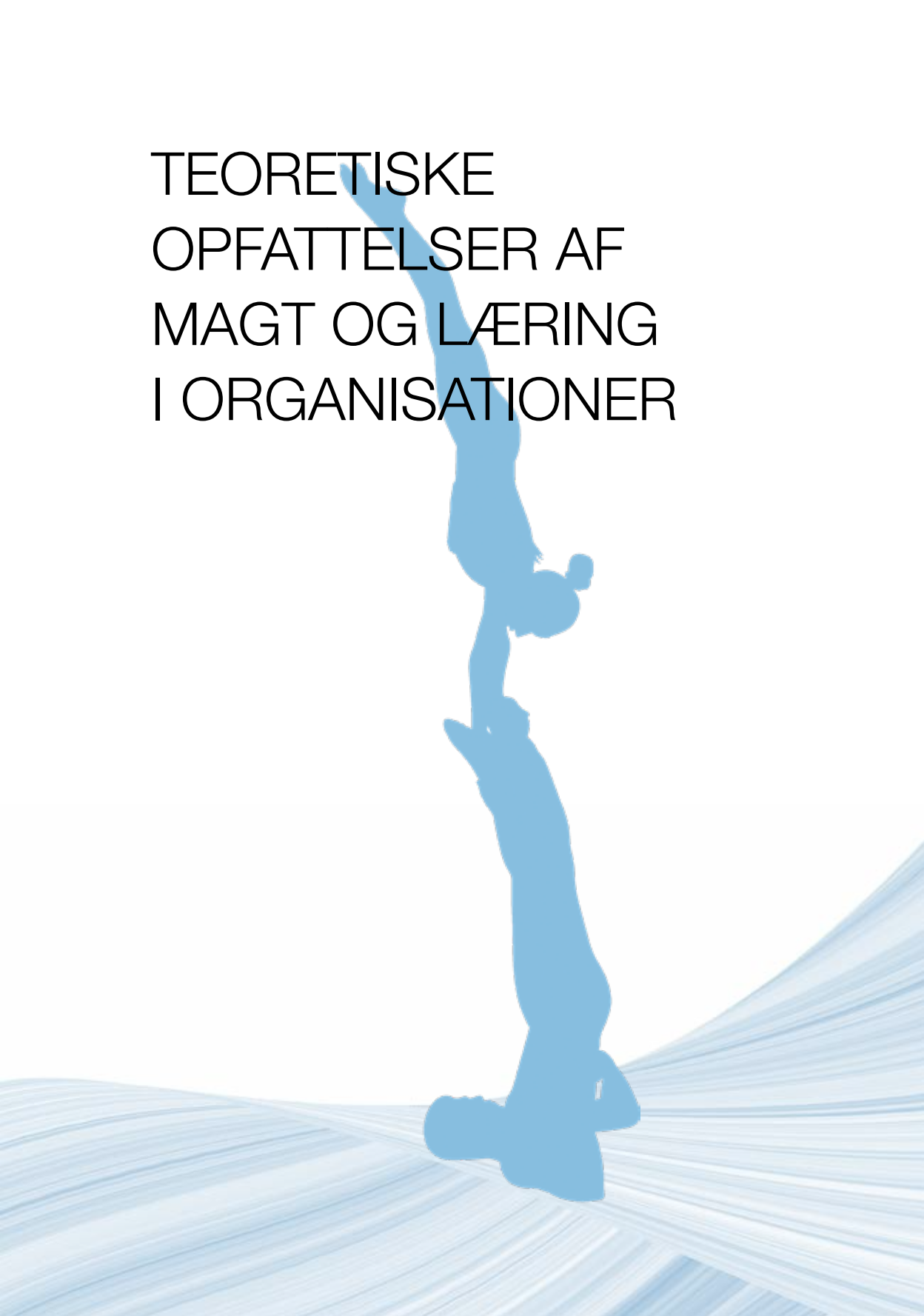
Copleston, F. (1962a). *A history of Philosophy, Vol. 2 (Mediaeval Philosophy), Part 1*. New York: Image Books.
– (1962b). *A history of Philosophy, Vol. 2 (Mediaeval Philosophy), Part 2*. New York: Image Books.
Dilthey, W. (1970). *Der Aufbau der geschichtlichen Welt in den Geisteswissenschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. (Oprindeligt udgivet i 1910.)
Eikeland, O. (2008). *The ways of Aristotle. Aristotelian phrónêsis, Aristotelian philosophy of dialogue, and action research*. Bern: Peter Lang.
– (2019). *Aristoteles, læring og utvikling i arbeidslivet – Om dialog, makt og mulighet for frihet og maktopphevelse i organisasjoner.* (Manuskript præsenteret d. 19. juni i forskningsgruppen POLO ved AAU's Institut for Kultur og Læring.)
Ferrara, A. (1998). *Reflective Authenticity. Rethinking the project of modernity*. London: Routledge.
Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
Freud, S. (1999). *Kulturens byrde.* København: Hans Reitzels forlag. (Oprindeligt udgivet på tysk i 1930.)
Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.
Gadamer, H.G. (2004). *Sandhed og metode*. Århus: Systime Adademic.
Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
Hadot, P. (2002). *What is Ancient Philosophy?* Cambridge, MA: Harvard University Press.
Hardt, M. & A. Negri (2001). *Empire*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Hegel, G.W.F. (1982a). *Vorlesunger über die Geschichte der Philosophie, Band II*. Leipzig: Verlag Philipp Reclam. (Oprindeligt udgivet i 1833-35 p.b.a. forelæsninger i 1805-6 og senere.)
– (1982b). *Vorlesunger über die Geschichte der Philosophie, Band III*. Leipzig: Verlag Philipp Reclam. (Oprindeligt udgivet i 1833-35 p.b.a. forelæsninger i 1805-6 og senere.)
– (2005). *Åndens fænomenologi*. København: Gyldendal. (Oprindeligt udgivet på tysk i 1807.)
Heidegger, M. (1967). 'Hegel und die Griechen'. I *Wegmarken*. Frankfurt a.M.: Vittorio Klostermann. (Teksten er et foredrag, der fandt sted i 1958.)

– (2007). *Væren og tid*. Århus: Forlaget Klim. (Oprindeligt udgivet på tysk i 1927.)
Horn, C. & C. Rapp (red.) (2002). *Wörterbuch der antiken Philosophie*. München: Verlag C.H. Beck.
Jaspers, K. (1956). *Philosophie*. Berlin: Springer. (Oprindelig udgave: 1932.)
Keller, K.D. (2015). 'Terapeutisk socialitet i psykoanalysen'. I A.D. Sørensen & K.D. Keller (red.): *Psykoterapi og eksistentiel fænomenologi*. Aalborg Universitetsforlag.
Koselleck, R. (2007). *Begreber, tid og erfaring*. København: Hans Reitzels Forlag.
Marx, K. (1970). 'Louis Bonapartes attende brumaire' i K. Marx: *Verker i Utvalg 3. Historiske Skrifter*. Oslo: Pax Forlag. (Oprindeligt udgivet på tysk i 1852.)
– (1974). 'Filosofiens elendighed' i K. Marx: *Værker i udvalg*. København: Forlaget Rhodos. (Oprindeligt udgivet på fransk i 1847.)
Marx, K. & F. Engels (1974). 'Den tyske ideologi' i K. Marx: *Værker i udvalg*. København: Forlaget Rhodos. (Det oprindelige, tyske manuskript er fra 1845, men den første publicering fandt sted i 1932.)
Merleau-Ponty, M. (2003). *Nature*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press. (Oprindelig, fransk udgivelse: 1995.)
– (2014). *Phenomenology of Perception*. London: Routledge. (Oprindeligt udgivet på fransk i 1945.)
Negt, O. og A.Kluge (1974). *Offentlighet og erfaring – Til organisasjonsanalysen av borgerlig og proletarisk offentlighet*. Skriftserie nr.3. Nordisk Sommeruniversitet
Nielsen, K.Aa. (2014). 'Aktionsforskningens videnskabsteori'. I L. Fuglsang, P.B. Olsen & K. Rasborg (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. 3. Udgave*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
Nietzsche, F. (1964). *Der Wille zur Macht*. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
– (1993). *Moralens genealogi*. Frederiksberg; Det lille forlag. (Oprindelig, tysk udgivelse: 1887.)
– (1994). *Historiens nytte*. København: Samlerens bogklub. (Oprindelig, tysk udgivelse: 1874.)

Nussbaum, M. (1990). 'Aristotelian Social Democracy' i: R.B. Douglass, G.M. Mara & H.S. Richardson (Eds): *Liberalism and the Good* London: Routledge.

Pellegrin, P. (2009). *La vocabulaire d'Aristote*. Paris: Ellipses.
Ricoeur, P. (1988). *Time and Narrative, Vol. 3.* The University of Chicago Press.
– (2017). 'Hvad er en tekst? Forklare og forstå' i P. Ricoeur: *Danske værker*. København: Tiderne skifter.
Ritter, J., K. Gründer & G. Gabriel (red.) (1971-2007). *Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 1-13*. Basel: Schwabe & Co.
Schelling, W.W.J. (2001). *System of Transcendental Idealism*. University of Virginia Press. (Oprindelig, tysk udgivelse: 1800.)
Taylor, C. (1991). *The Ethics of Authenticity*. Cambridge, Ma.: Harvard University Press.
Weber, M. (1998). *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. København: Nansensgade Antikvariat. (Oprindelig, tysk udgave: 1905.)
Willert, K.B. (2017). 'Schellings transcendentale kunstfilosofi'. *TIDskrift 10*: 60-88.
Wootton, D. (2018). *Power, pleasure and profit – insatiable appetites from Machiavelli to Madison*. Cambridge, MA: Harvard University Press
Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism – The Fight for a Human Future at the Frontier of Power*. London: Profile Books.

TEORETISKE OPFATTELSER AF MAGT OG LÆRING I ORGANISATIONER



Jacob Dahl Rendtorff

7. HOMO COMPENSATOR – en filosofi om *inkompetens-kompensationskompetence* i organisationer

Indledning

Denne artikel om det filosofiske grundlag for diskussionen om magt og læring tager udgangspunkt i den tyske skeptiske filosof Odo Marquards (1928-2015) filosofi. Men jeg inddrager også elementer af den østrigske kulturfilosof Robert Pfallers tænkning. Pfaller er en mediefilosof og psykoanalytisk tænker, inspireret af Zizek. Marquard tilhører den skeptiske generation efter Anden Verdenskrig, som hævdede, at det det absolutte ikke findes, og at mennesket er et endeligt væsen, der hele tiden leder efter en mening, som det ikke kan finde. Odo Marquard præsenterer ironisk sig selv som en filosof, der sover meget. Modsat Heidegger og hans lærer Joachim Ritter stod han sent op og gik tidligt i seng. Han var med i Hitlerjugend mv, men studerede filosofi efter krigen og blev i 1965 professor i filosofi i Giesen, hvor han forholdt sig kritisk til Nazi-Tyskland. Mødet med nazismen førte til et stærkt opgør med den totalitære ideologi, og Odo Marquard har hele sit liv været skeptiker. Ideen med denne artikel er på denne baggrund at forstå forholdet mellem magt og læring ud fra filosofien om *homo compensator*, hvor læring radikalt set kan forstå som et forsøg på positivt med viden og læring at kompensere for magtesløsheden i forhold til de store spørgsmål om liv, død og endelighed i menneskets eksistens.

Relevansen af denne artikel for bogens overordnede tema *Organisatorisk magt – magtperspektiver på organisatorisk læring* er således at bidrage til at belyse antologiens problemfelt ved fokus på en grundlæggende vinkel på magtproblematikken i organisationer, hvor mennesket forsøger at forholde sig skeptisk til totalitære ideologier i organisationer. Kompensationsproblematikken kan således ses som et bidrag til at forstå reaktionen på magten i organisationer. Artiklen bidrager således til magtteorien ved at vise, hvordan Marquard og Fallers menneskebeskrivelser i relation til kompensationstankegangen, hjælper os til at forstå moderne og postmoderne reaktioner mod forskellige magtstrategier i organisationer som skeptiske opgør med de totalitære mekanismer i organisationers læring.

Pointen er, at kompensationsadfærd kan betragtes som en skeptisk reaktion i forhold til magten i organisationer. Konfronteret med magtens forskellige udtryk beskriver artiklen, hvordan kompensationsstrategier som en reaktion mod disciplinering og kontrol i organisationer. Kompensation er således en skeptisk reaktion mod magten i de organisatoriske læringsstrategier. I en ironisk form kan man sige, at kompensation fungerer som en måde til skeptisk, kritisk, kynisk og afvisende at håndtere magtudfordringen i organisatorisk læring og dannelse. Kapitlet præsenterer således en række samtids- og organisationskritiske tankeformer, som er nye i dansk sammenhæng og dermed fungerer som en kritisk-refleksiv perspektivering af problemstillingen om læring i organisationer.

Artiklens *læringsbegreb* er altså et skeptisk læringsbegreb, der fremhæver problemer ved forskellige typer af læring, som i virkeligheden ikke er andet end metafysisk idealisme. Læring er således altid erstatningsmetafysik, hvor man udvikler ideer og begreber til at kompensere for den manglende viden, som er grundlæggende for alle mennesker. Artiklens læringsbegreb bygger således på det metafysiske begreb om *Homo compensator*. Det betyder, at læring grundlæggende fungerer som menneskets kompensation for sin endelighed og historicitet. Mennesket er ikke alvidende, almægtig og algod, men derimod endeligt, historisk og aldrig perfekt, og det har begrænset viden og magt. Læring er således helt basalt *inkompetenskompensationskompetence.*, dvs. læringsbegreber, såsom dannelse, færdighedserhvervelse, livsduelighed, evnen til at lære at lære fungerer som disciplinerende og kontrollerende magtmekanismen, der grundlæggende fungerer som kompensation for menneskets eksistentielle magtesløshed i læring og i organisationer.

Homo compensator

Odo Marquard har udviklet en såkaldt "kompensationsfilosofi", der går ud på, at mennesket i sin eksistens forsøger at kompensere for manglen på det absolutte ved at gøre noget andet. Dette kaldes *Philosophie des Stattdessen* (I stedet for filosofien eller filosofien i stedet for eller filosofien om i stedet for). Mennesket er således en "Homo compensator", der igennem sit liv skal kompensere for det absolutte og fornuften ved at gøre noget andet, dvs. søge en erstatning for, at der ikke findes en mening. Oversat til modsætningen "fornuft" og "lidenskab" kan man sige, at lidenskaben er kompensation for manglen på fornuft i verden.

Kompensationsfilosofien siger, at mennesket forsøger at kompensere for at løse theodicé-problemet om, at der er så meget ondt i verden og mangel, som skulle være perfekt, skabt af en perfekt Gud. Tesen er, at mennesket hele tiden forsøger at kompensere for manglen på absolut fornuft i verden. Kompensation er også kompensation for det ondes eksistens i verden. Marquard fremhæver to fundamentale dimensioner ved kompensationsfilosofien som svar på *théodicé*-problemet og det ondes tilstedeværelse i verden, nemlig den revolutionære historiefilosofi (vi går mod en bedre verden med frihed, lighed og broderskab) og den filosofiske antropologi (menneskets væsen og kulturelle ytringer).

Marquard fremhæver i *Philosophie des Stattdessen Homo compensator* og kompensationsfilosofien som grundlag for den filosofiske antropologi. Mennesket søger kompensation for sin fejlbarlighed, ligevægtsløshed, manglende balance, halvfærdighed, nøgenhed igennem kulturen, altså igennem lidenskab, kunstnerisk udtryk og med sin hyldest til det transcendente og menneskets frihed. I den moderne filosofiske antropologi bliver kompensationsbegrebet hermed centralt. Man taler om uddannelse som kompensation, læring som kompensation, skattepolitik som kompensation, medicin som kompensation, terapi som kompensation, bøger som kompensation, straf som kompensation, sex og porno som kompensation, mad som kompensation, økonomisk kompensation igennem forsikringer mv. Sammenhængen mellem læring og magt i organisationer er her grundlæggende udtryk for kompensation, hvor læring bliver udtryk for en kompensatorisk håndtere af viden og magt i organisationer i et disciplinerende kontrolperspektiv. Marquard skelner mellem en middelalderlig og en klassisk kompensationsfilosofi. I middelalderen fik man straf som kompensation for at have gjort det onde. I det moderne opstod en kompensationsforestilling, hvor man

får kompensation for mangel og lidelse med noget godt, som skal give lindring og udligning. Man har ret til kompensation ikke pligt til straf.

Kompensation defineres således som en udligning af forskelle i forhold ved at kompensere (compensatio), dvs. som i jura en *udligning af goder* (fra Romerretten) eller som i medicin en *Lindring*. Kompensationsbegrebet har en tæt tilknytning til kristendommen. Men begrebet er dog ældre end Leibniz' *théodicé* og findes allerede i Platons *Symposion*, hvor ethvert menneske i kærlighed og eros søger efter sin bedre halvdel for at kompensere for sine mangler. Dette går igen i Sartres beskrivelse af seksualiteten, hvor man gør sig til krop i det seksuelle for at møde det andet menneskets frihed. Dermed er mennesket som eksisterende væsen helt basalt et individ, som søger kompensation for mangel og endelighed i sit korte, historiske liv.

I den moderne verden afkræver mennesket kompensation for det ikke moraliserede onde, dvs. noget ondt som man ikke selv har gjort, og som mennesket ikke selv er skyld i eller kan siges at have ansvar for. Tidligere skulle mennesket kompensere Gud igennem straf for dets ondskab og synd mod Gud, men i dag er det omvendt: mennesket skal kompenseres for sin mangel og lidelse, ikke af Gud, men af erstatningsmetafysikken. Det har krav på og skal have noget i stedet for.

Mennesket er frit som historiens skaber. Derfor skal have kompensation for uforskyldt ondskab, nemlig skæbnen. Historiefilosofien fremhæver ganske vist mennesket som det triumferende væsen i naturen, som hæver sig over naturen, men Marquard fremhæver, at mennesket i virkeligheden er en homo compensator, der søger kompensation for det onde med det gode igennem historien (Bonum durch Malum). Mennesket er ondt og syndig, men for at kompensere herfor, har det, som kompensation herfor, sprog og kreativitet.

Kompensation, fornuft og lidenskab i et filosofihistorisk lys

Historisk set er spørgsmålet om forholdet mellem kompensation, fornuft og lidenskab et centralt spørgsmål. Hos Aristoteles gælder det om at finde den rette midte i forhold til dyderne. Ikke for meget og ikke for lidt. Det hedder "den gyldne middelvej". I filosofihistorien opstår dog efterhånden en spaltning mellem fornuft og lidenskab. Hos Descartes er der et skel mellem fornuft og lidenskab, men grundlæggende set også en udspaltning af det ufornuftige som galskab. Hos Kant finder vi et skarpt skel mellem fornuft og tilbøjelighed. Fornuften overvinder tilbøjeligheden. Der bliver skel mellem fornuft og mo-

ral. Denne modsætning bliver endnu stærkere i løbet af det 19. og 20 århundrede, hvor det hos Nietzsche og Freud fører til et skarpt skel mellem filosofisk fornuft og den ubevidste livskraft på grænsen af det fornuftige. Dermed har vi i den moderne verden fået en modsætning mellem fornuft og lidenskab, som præger vores eksistens i dag. Dette gjorde sig også gældende hos Kierkegaard, der understreger lidenskaben i modsætning til fornuften. Hos Sartre fører modsætningen mellem fornuft og lidenskab til modsætningen mellem eksistens og ikke-eksistens. Sartres figurer om "den alvorstunge ånd", "den slibrige" og den, som er i ond tro, er mennesker, der ikke ser eksistensens vilkår i øjnene. Man kan med Odo Marquards ord sige, at de opfinder forskellige former for kompensation for mangel på mening i livet. De kompenserer for meningsløsheden med flugten fra meningsløsheden. På den måde er der en tæt sammenhæng mellem kompensationstænkningen og eksistentialismens diskussion af meningen med livet. Grundlæggende set forsøger mennesket at komme ud over sin magtesløshed ved at kompensere for sin position i verden som et endeligt og dødeligt væsen. På organisatorisk plan finder denne kompensation også sted, når enkeltindivider forsøger at indtage forskellige pladser i organisationen som leder eller overordnet og dermed få en plads, hvor deres professionelle rolle kompenserer for deres eksistentielle mangelfuldhed. Organisationer udvikler værdier, procedurer, politikker og systemer for a kontrollere og disciplinere, og dette kompenserer for den grundlæggende meningsløshed og behov for dybere mening i de forskelle systemer i organisationerne.

Meningen med livet: Lyst som kompensation for livets mening

Hvad er så livets mening fra synspunktet om *Homo compensator* i dag? Vi kan se på det politisk og eksistentielt i lyset af den østrigske kulturfilosof Robert Pfallers filosofi i bogen *Wofür es sich zu leben lohnt* (Hvortil lønner det sig at leve?) fra 2011, som fremhæver nydelsestænkningen eller hedonismen som den grundlæggende kompensation for livets endelighed. I dag lever vi for at få så meget ud af livet som muligt. Når vi skal dø, må vi nyde livet, som er så kort. Lev stærkt med nydelse, som det fremhæves i bogen. Pfallers filosofi stiller spørgsmålet, om hvad det moderne menneske fascineres af. Nemlig af at den eneste relevante kompensation for manglen og døden er nydelsen. *Le bonheur sinon rien*, jf. Ricards Pastis-slogan, der i mange år blev brugt i markedsføring af Pastis-drikken. I dette perspektiv skal læring og erkendelse som kom-

pensation først og fremmest fungere som en nydelse og lyst, der kompenserer for tomheden og meningsløsheden i livet.

Men Pfaller fremhæver også en række ejendommelige problemer ved det postmoderne menneskes brug af nydelse som kompensation. I metafysikken kan problemet være, at det som giver livet mening, ofres for livet. Det viser sig i det neoliberale forbudssamfund, der i høj grad er et biopolitisk kompensationssamfund. Her er der overalt forbud mod rygning og klapjagt mod rygere. Sundhedsstyrelsen og Etisk Råd forfølger os overalt. Og man lader være med at drikke alkohol for helbredet og livets skyld. Et eksempel er en ny sygdom, som man får af at spise for meget sund mad. Det hedder medicinsk formuleret *Ortorexi*, og drejer sig om folk, som er besat af at spise sundt, og dermed får en form for underernæring. Pfaller henviser til den græske filosof Epikur, som talte om at for meget mådeholdenhed kan blive overdrevet og være en last. Et eksempel er også film, som man i censuren advarer os mod har voksensprog (adult language), fx filmen *Amours*, som handler om kærlighed mellem modne mennesker og som har været forbudt for unge på grund af den følelsesmæssige påvirkning af tilskuerne. Pfaller fremhæver, at vi vil skærmes for livet i vores "Comfort Zone". Her ser vi, hvordan læring skal fungere som nydelse og kompensation og absolut ikke må minde de studerende om verdens meningsløshed. Hermed fremstår læring, som kompensatorisk bidrag til at fastholde en zone af nydelse rundt om individet. Problemet er så, at man ofrer det for livet, som giver livet mening. Fx når studerende i kraft af politisk korrekthed ikke vil have undervisning, som støder dem, eller voksne som ikke vil provokeres af andre mennesker. Nogen gange kan det ukorrekte være en befrielse, som når en tysk filosof fortæller, at filosoffen Zizek efter at have formelt farvel til en række personer til sin bedste ven en anden filosof sagde "FUCK you". Der bliver "Fuck you" til en sand ytring af venskab. Eller man kan henvise til at overdrevet sikkerhedskontroller og overvågning går os usikre. Pfaller fremhæver således, hvordan de studerende måske kunne have godt af at bevæge sig ud på grænsen af deres viden i stedet for blot at bruge læring og viden som kompensation for deres grundlæggende uvidenhed.

Det er ifølge Pfaller som om, at vores eksistens er kendetegnet ved en grundlæggende psykoanalytisk struktur, hvor det man siger, betyder det modsatte, som når klienten på briksen siger "det er ikke min mor!" eller man siger "der vil ikke ske noget!". Lacan siger, at modsætningen kommer, når indholdet modsiger formen. Det er det

samme problem, der gør sig gældende præventionstænkningen og besatheden af at spise sundt. Man smider ifølge Pfaller barnet ud med badevandet. At ofre alt for livet, det nøgne rene liv, indebærer, at man også ofre grundene til at leve, og at man så kommer til at dø. Hvis vi ofrer alt for livet, vil vi også komme til at dræbe livet og vi kommer til at dø. Epikur og efterfølgende hedonister understreger her, at masserne i virkeligheden hader nydelse, og de flygter fra nydelse. Folk flygter fx fra nydelse, når de hævder, at fester er for dyre, sex fører til for mange børn, alkohol giver ondt i hovedet. Dette gælder også den dybe nydelse, som der kan være i viden, læring og erkendelse. Vi flygter fra nydelsen fordi, der er noget elementært negativt (død) i nydelsen. Derfor prøver vi med kaffe uden koffein, øl uden alkohol, virtuel sex uden kropskontakt, universiteter uden intellektuelle, kunst uden genier, politik uden beslutninger. Vi fjerner nydelsen fra fællesskabet, som når voksne mænd sidder og drikker juice uden alkohol på restauranter. Eller børnefødselsdage uden slik.

Bestræbelsen på at fastholde det rene liv, gør at vi fjerner de ting som giver os nydelse, fx festen og fejringen. Fx er det øl og rødvin i baren, som giver livet mening. Nogen lignende gælder en opfattelse af læring i organisationer, hvor man ikke tager chancer og afviser at bevæge sig ud over de dominerende vidensfelter og vidensområder. Vi har omvendt ifølge Pfaller brug for det sublime i livet for at opleve og leve. I festen bliver det negative sublimt. Men der er et ondt og negativt element i sublimeringen. Dette ligger i kulturbegrebet. Kultur kompenserer for udødelighed ved at kombinere det gode og det onde. Således også med dannelsesbegrebet og dets forsøg på at give livet mening for individet i samfundet ved at skelne mellem det profane og det hellige, det vigtige og uvigtige i læringsprocesserne. Der er en dobbelthed i det hellige – det er både sakralt og dæmonisk. Når vi ikke længere hylder guderne, bliver de dæmoniske, fx som tilfældet er med alkohol, rygning, cigarer og sex. Guder som ikke fejres, bliver dæmoner. Men flugten fra det dæmoniske, betyder at vi flygter fra kulturen. Vi glemmer, at vi spiser for at leve, og ikke lever for at spise. Vi må ikke fjerne de ting, som giver livet mening, fx til festen når vi drikker uendeligt med champagne, fordi det er sublimt og vi er solidariske i det sublime. Vi er suveræne, når vi trodser døden i fester, og det gør os solidariske og generøse. Omvendt betyder narcissismen ifølge Pfaller, at egoismen stjæler nydelsen, som når man nægter at tage imod invitationen til fest. Vi skal være suveræne og solidariske. Her er en dobbelthed i kompensationen, man opgiver li-

vet og nydelsen for at kompensere for livets mangel og endelighed. Det er kompensationen for, at livet ikke har nogen mening. Hvis vi bliver ved med at kompensere igennem overdreven kontrol, ender vi med at miste livet. Dermed ser vi kompensationens umulighed, når det gælder kompensation som nydelse. Vi kan dog ikke stå alene med denne materialistiske nydelsesfilosofi. Jeg siger som Sartre, der hævder, at Batailles indre erfaring ikke er andet end at drikke et glas rødvin på en strand. Her skal vi snarere tænke eksistentielt: Kompensationsmetafysikken skal overvindes gennem menneskets frihed og kreativitet. Vi må forskyde engagementet fra nydelse til kreativitet, handling og frihed.

Tro og illusion: Spil og leg som kompensation for søgen efter lidenskab

En anden mulighed for kompensation kunne være lidenskaben ved at engagere sig i verden gennem spil og leg. Skulle vi modsat forståelse af læring som nydelse og etablering af en comfortzone omkring individet forsøge at tænke læring som en leg, der ikke er begrænset af organisatorisk disciplinering og kontrol? Kunne vi her finde den rette kompensation for mangel, ubalance og meningsløshed? Kulturfilosoffen Robert Pfaller kan også hjælpe os til at forstå den fordoblede virkelighed og samspillet mellem fornuft og lidenskab i forhold til vores kultur i forhold til menneskets eksistens som *Homo compensator*. Her kan vi se på sammenhængen mellem illusion og tro. Pfaller giver et eksempel i bogen *Die Illusionen der anderen. Über das Lustprinzip in der Kultur* (Illusionerne om den Anden. Om lystprincippet i kulturen) fra 2002. Pfaller giver følgende eksempel: Hvis en ven kommer hen til mig på en café og siger "jeg ved, at det er dumt, men jeg må lige tjekke mit horoskop", så ved vi, at det er illusion, men vennen føler en umiddelbar nydelse ved det. Modsat er tro, når man virkelig tror på noget, som i Kristendommen. I forlængelse af Nietzsche og Freud er det Pfallers pointe, at vi føler nydelse ved vores illusioner, der fungerer som en kompensation for meningsløsheden. Pfaller fremhæver, at tro på små illusioner kan give os nydelse, mens overbevist tro kan give værdsættelse af sig selv og stolthed. Det nævnes fx, at Niels Bohr havde en hestesko hængende over sin dør i Tisvilde. Når man spurgte, hvorfor sagde han, at man mente, at den også ville bringe held til dem, som ikke tror på, at en hestesko over døren vil bringe held, så derfor havde han den hængende. Materialisten fremhæver, at man ikke kan være en rigtig troende, hvis man ved, at det ikke er sandt. Illusionen kommer først og så kommer

den dybe tro. Pfaller hævder her, at Guderne historisk set er kommet til at skulle korrespondere til menneskenes krav. Når læring baseres på udvikling af guddommelige og idealistiske idealer og værdier, så er det resultat af denne kompensationstænkning. Gud er blevet mere gammel, aseksuel, klog og transcendent, mere usynlig og mindre menneskelig. Romantikkens historikere var forundrede over, hvordan antikkens mennesker kunne tro på så tåbelige Guder, som kæmpede mod hinanden og lavede alle mulige former for intriger. Med oplysningen blev Gud meget mere ophøjet som et transcendent væsen, der var forskellig fra menneskene. Pointen er her ifølge Pfaller, at grækerne måske slet ikke var troende i moderne forstand, men fik nydelse ved deres tåbelige Guder. Man handler kun "som om", hvis det er lidt dumt. Men det giver også en stor frihed. Viden og sjov er ikke modsætninger. Man får sjov ud af en illusion. Når grækerne morer sig over sjove ting ved deres Guder ved de godt at Guderne ikke er virkelige.

Her kan man henvise til den hollandske kulturteoretiker Johan Huizinga begreb om det legende menneske "Homo Ludens". Det er et begreb om læring, der lykkes og går ud over kompensationen. Det legende menneske ved godt, at det leger og spiller. Pfaller illustrerer dette med henvisning til computerspil: Folk som spiller spil ved godt, at de spiller. De spiller og siger "det er bare et spil, en leg". Barnet er klar over, at spillet er en illusion. Man kan tale om, at spillet har en hellig alvorlighed, så man kan overdrive i spillet, som når man kan se de "ti mest rasende spillere" på YouTube. De top-10 mest rasende spillere ved godt, at de leger, når de går amok. Som Schiller sagde "Mennesket er kun fuldstændig menneske, når det leger". Spillet er kombination af smerte og den ultimative nydelse – hvilket filosoffen Lacan kalder *Jouissance*. Hermed lægges der op til en skeptisk selvbevidst opfattelse af læringsprocessen i spillet, der fungerer som et generelt eksempel på læringens funktion i menneskets liv. Spillet er jo bare et spil. Den hellige alvorlighed i spillet går ud på, at man nyder alvorligheden ved spillet. Leg og spil er grundlaget for enhver kultur. Kultur og læring finder ifølge denne skeptiske fortolkning sted i en sfære af spil på den måde er der ikke så stor forskel på et tempel og en tennisbane, ifølge Huizinga og Pfaller, og man kunne tilføje: "eller læringsteori og metafysik". Men samtidig er der tendens til, at kulturen udvisker dimensionen af legen i samfundet og ikke mindst i de sociale og organisatoriske læringsprocesser. Det siger fx Freud, Nietzsche og Reich. Spørgsmålet er her, hvordan noget som først var en leg, fx religion ende i alvorlig tro. Det er opgøret

med ritualer i den protestantiske kultur, hvilket Marcuse kalder *repressiv desublimering* ifølge Robert Pafaller. Man kan sige, at vi i vores kultur og læringsprocesser glemmer spillet, og dermed bliver vores kultur og læring til paranoia, fordi alt bliver alvorligt og virkeligt uden leg og sjov. Måske er fremkomsten af computerspil ifølge Pfaller udtryk for dette behov for at lege, nemlig at spille i en kultur, der har gjort alt til alvorlig tro. I denne kultur er der altså ikke længere leg, men kun alvor. Resultatet er computerspil og *Pokemon Go* i sommerferien, som værn mod alvorskulturens kedsomhed, der jo også er blevet dominerende i indlæringsprocesserne i skoler og mere generelt i læringsprocesser i organisationer. Spillet og læringen bliver kompensation for mangel på spil, hvor man søger efter lidenskab. Og det nytter ikke, at man som kritisk filosof hævder, at en ideologisk indoktrinering eller forestilling om undervisning som at "lære at lære" fungerer som en slags hjernevask af mennesker, som dermed ikke gør indsigelser mod magthaverne.

Jeg tror desværre, at vi må afvise Pfallers forsøg på at gøre nydelsen til kompensation. Det går ikke. Hvis vi overfører nydelsen til læring, er det rigtigt, at succesfuld læring er forbundet med nydelse, og nydelsen har fungeret som legitimationen for læring. Men det er også problemet ved læring som kompensation. Der sker en forskydning væk fra læring til en søgen efter en mere umiddelbar tilfredsstillelse af nydelsen. Derfor må vi finde en anden form for kompensation som grundlag for motivation for kultur, viden og læring som erstatningsmetafysik. Igen kan kun frihed og negativitet hjælpe os ud af kompensationstænkningen. Men en ting er, om kompensationen virker. Noget andet er den stigende evne til at kompensere for manglen, som mennesket i stigende grad har udviklet.

Kompensationsdygtighed og inkompetenskompensationskompetence

Marquard finder det vigtigt også at forholde sig til det økonomiske liv og virksomhedsledelse, der er konteksten for sammenhængen mellem magt og læring i organisationer. Det er i denne sammenhæng, at kompensationsfilosofien bliver direkte relevant for at forstå samspillet mellem magt og læring i organisationer. Marquard synes ikke, at filosofferne skal blive i deres verdensfremmede verden. Marquard ironiserer skeptisk over new-speak og det illusoriske "Bull-shit" sprog i organisationer, hvor man benytter en masse metaforiske udsagn til at

beskrive en mystisk virkelighed, som egentlig ikke findes. Marquard mener også, at en manager er et menneske, først bliver man baby, så teen-ager og så Man-ager. Marquard siger, at filosoffen er som en virksomhedskonsulent, der rådgiver om ting, han ikke er ekspert i. Dermed er filosofien nok det bedste instrument for at kompensere for uvidenhed og mangel på læring, der principielt set karakteriseres vores eksistentielle virkelighed i organisationer. Men det er værre: Filosoffen er alle eksperters stuntman, den, der sættes ind når det handler om ekstra farlige ekspertudsagn. Marquard fremhæver, at virksomhedsøkonomiske discipliner, innovation, motivation og kommunikation gør virksomhedslederen den som er ekspert i kompensation, dvs. har en ekstraordinær kompensationsdygtighed. Kompensation er nemlig et stærkt økonomisk begreb, som henviser til løn, skat, socialpolitik, forsikringer mv. Økonomiens kompensationslov er, at alle goder har en pris og kan derfor kompenseres. Enhver ulykke kan gennem lykke kompenseres. Den, der har sorger, har også likør, som digterne siger ifølge Marquard. Her fremhæver Marquard så, at virksomhedslederne i det globaliserede samfund med sit fremskridt, interdependens og ensretning i stigende grad må benytte deres kompensationsdygtighed til at kompensere for behovet for individualisering, regionalisering og pluralisering. Marquard viser således det grundlæggende paradoks ved magt og læring i organisationer. Her kommer eksperterne og konsulenterne ind i organisationerne som aktører, der skal kompensere for organisationernes problemer og mangel på løsningsmodeller. Når filosofferne også kommer med som eksperter, der skal bidrag til problemløsning viser paradokset sig i sin yderst dimension, nemlig som udtryk for at alle eksperter i virkeligheden opererer som ideologer, der i virkeligheden slet ikke har viden og kompetence, men blot fungerer som kompensationsagenter for at tilsløre magt og disciplineringsmekanismer i virksomhederne.

Det er i denne sammenhæng, at Marquard har udviklet begrebet *inkompetenskompensationskompetence*. Dette begreb defineres i artiklen *Inkompetenzkompensationskompetenz? Ober Kompetenz und Inkompetenz der Philosophie* fra 1974. Artiklen begynder med et eksempel om en mand, som har fået hugget sit hoved af, men stadig beholder det på, og den som huggede hovedet af spørger, om han ikke kan nikke, så hovedet kan falde. Marquard er interesseret i, hvad det hoved tænker, før det falder. Sådan mener han, at filosofiens situation er. Og vi kan tilføje, at det Marquard i virkeligheden taler om, også er menneskenes læring, samt deres videns- og erkendelsessituation. Artiklen handler om filosofiens

kompetencereduktion og så om dens reduktionskompensation. Filosofihistorien er således historien om reduktionen af filosofiens kompetence. Teologi, teknologi og politik har haft nytte af filosofien for derefter at fortrænge den. Vi kan fremhæve, at først var filosofien kompetent for alt. Så var filosofien kompetent for noget mindre. Så var filosofien kompetent for endnu mindre, og så blev filosofien kompetent for at forstå sin egen inkompetens. Og så bliver filosofien til slet intet, altså den rene, nøgne inkompetens, som når Sokrates siger, at jeg ved, at jeg intet ved. Dette kalder Marquard så Inkompetenskompesationskompetence. Dette er nemlig symptom på filosofiens manglende kompetence, at den ikke kan leve op til sit formål. Filosofien kan hverken opnå kompetence nostalgisk ved at rette blikket bagud i historien eller fremadrettet forsøge at genindføre sin kompetence. Snarere betyder det hele, at filosofien skal være bevidst om sin unikke form for Inkompetenskompensationskompetence.

Dette synes jeg er en utrolig spændende refleksion, men jeg synes samtidig at Marquard glemmer de mørke sider af kompensationsdygtigheden og inkompetenskompensationskompetencen. Her er jf. et alternativt leksikon på nettet tale om mennesker, som udøver en slags ekstremsport, som består af verbale ytringer og realitetsfjernhed. Især politikere og virksomhedsledere er ifølge denne definition blandt dem, som udøver en sådan sport, som er tæt forbundet med korruption. Man kan sige, at netop kompensationsdygtigheden og inkompetenskompensationskomtencen også hersker i vidensmiljøer, og i særlig grad i forbindelse med læring og magt i organisationer. Situationen er, at man hele tiden kompenserer for sin inkompetens for at opretholde sin magt og priviligier i organisationer.

Inkompentenskompensationskompetence er i denne sammenhæng et centralt begreb for at forstå ledernes fejltrin i organisationer. De fleste professionelle er virkelig kompetente i at kompensere for deres inkompetens. Det har de lært, men de har ikke lært så meget mere. Denne evne viser sig grundlæggende i mange organisationer, hvor ledere opportunistisk vil fastholde deres magt ved at forsøge at kompensere for deres inkompetence ved at henvise til forhold, der forskyder fokus fra det personlige ansvar hen imod andre forhold i organisationen. Men det viser sig også, når medarbejdere for alt i verden vil fastholde pseudoarbejde for at undgå at blive fyret eller for at opretholde privilegerede positioner i virksomheden.

Problemet er, at en sådan leder samtidig er moralsk blind, stum og

døv over for sin inkompetens og samtidig er de fleste slet ikke klar over, hvordan de hele tiden forsøger at kompensere for deres inkompetens igennem deres inkompetenskompensationskompetence. Jeg mener, at der et en række mørke dimensioner ved kompensationslogikkens rolle i det moderne samfund, som præger vores menneskelige eksistens og måden, hvorpå vi handler i samfundet. Dermed kan vi også se, hvordan kompensationslogikken hænger sammen med ideologisk forblindelse og hjernevaskning af mennesker i samfundet. Dette vil jeg nu give nogle forskellige eksempler på.

Moralsk blindhed som udtryk for de mørke sider af inkompetens-kompensationskompetence

Hvad er ondskab i kompensationsfilosofien, når der ikke findes absolutte begreber om det gode og det ond, og vi må beskrive ondskab uden *theodicé*. Her vil jeg henvise til forestillingen om ondskabens banalitet eller moralske blindhed, som kommer fra den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendt. Stanley Milgrams berømte socialpsykologiske eksperimenter i *Obedience to Authority* udtrykker en empirisk eksperimentel bestræbelse på at forstå moralsk blindhed hos almindelige mennesker. Hans undersøgelser af ondskabens banalitet viser, at det ikke er noget specielt, og at enhver kunne gøre det, og at der er en Eichmann i os alle. I forlængelse af Milgram kan vi sige, at moralsk blindhed ikke fører til et tab af forståelse for moral, men i stedet får moralen et andet fokus end at undgå smerte. I stedet for en ubetinget moralsk sensibilitet bliver den dominerende moral en følelse af loyalitet og disciplin (der dog står i kontrast til ikke at volde smerte og skaber et dilemma) og ære er motiveret af individets ønske om at være en del af fællesskabets instrumentelle rolle og af organisationssystemet

Dr Zimbardo udfolder dette i *The Lucifer Effect. How Good People Turn Evil. The Stanford Prison Experiments*, 2007. Hvad kan vi lære af Zimbardos berygtede Stanford Prison Experiments? Disse eksperimenter handler om almindelige menneskers karakterændringer fra godt til ondt (The Lucifer effect). Eksperimenterne begyndte som skæg, men snart blev grænsen mellem spil og leg og virkelighed opløst. Visse fanger og fangevogtere oplevede stærke personlighedsændringer. Dr. Zimbardo blev også opslugt af det ondes system. Han identificerede sig fuldstændig med sin rolle som "Superintendent of a Mock Prison" og han så ikke den ondskab han var med til at skabe. Kun hans kæreste fik ham til at blive opmærksom på hans ondskab og fik ham til at stoppe

eksperimentet efter en uge. I sin fortolkning af eksperimentet understreger Zimbardo, at ondt og godt fremstår som to sider af samme sag, og at det onde bliver til som et led i etableringen af forskellige roller, der forholder sig til hinanden i sociale systemer. Vi spiller forskellige roller og vi bestræber os på at realisere os med vores identitet i disse roller uden at være opmærksomme på deres generelle betydning for andre mennesker. Det onde er et led i denne rolleprodukiion. Zimbardo analyserer begivenhederne i Abu Ghraib Prison I Irak i lyset af disse eksperimenter. Her var de samme personlighedsændringer på spil.

Hvad er så moralsk blindhed, som afspejler en generaliseret inkompetenskompensationskompetence i organisationen. Jeg har i anden sammenhæng fremhævet følgende dimensioner af inkompetens-kompensations-logikken defineret som moralsk blindhed: 1. Moral blindhed indebærer, at en leder eller medarbejder ikke har nogen evne til moralsk tænkning 2. Lederen eller medarbejderen følger ordrer og retfærdiggør hans eller hendes handlinger med henvisning til systemets og organisationens tekniske mål-rationalitet 3. Lederen eller medarbejderen er stærk påvirket af ideologien, principperne eller organisationens instrumentelle værdier 4. Denne bundethed indebærer en abstraktion fra konkrete menneskelige værdier og hensyn til individer i organisationssystemet. 5. I mange tilfælde indebærer moralsk blindhed mærkeligt nok, at ofrene samarbejder i deres egen udslettelse, ødelæggelse og undergang. 6. Ofrene følger systemets rationalitet og de identificerer sig med deres roller, som enten er motiveret af ren lydighed eller motiveret af en bestræbelse på at minimere et større onde. 7. Moralsk blindhed indebærer en afhumanisering af ofrene og de mennesker eller stakeholders, som er impliceret i processen. De betragtes ikke som mennesker, men som elementer, ting eller funktioner i systemet. 8. Moralsk blindhed afhænger af den totale lydighed fra medarbejdere eller ledere af systemets strukturer. 9. Teknologi og instrumentel rationalitet er det centrale i administrationen af virksomheden eller organisationen. 10. Hvert medlem af organisationen udfylder en bestemt arbejdsfunktion med en bestemt opgave, men han eller hun har ikke noget generelt overblik over organisationssystemet. 11. Topledere opfører sig måske opportunistisk med henblik på at forfølge deres egne interesser i forhold til organisationssystemets hovedmål 12. Topledere og mellemledere handler måske irrationelt og udover almindelig forståelse af moral med henblik på at tjene rationaliteten i organisationssystemet13. Den administrative lydighed med henblik på at virkeliggøre organisationens mål bliver det centrale

mål for organisationens medarbejdere og ledere. 14. Lydighed, rolleidentifikation og opgaveforpligtelse bliver den centrale og ultimative dyd for medarbejdernes "commitment for organisationen" 15. Enhver leder og medarbejder i organisationen forpligter sig selv på systemets overordnede værdier og mål.

Det er den tilgang, som vi finder i Frederick Bruce Birds bog *The Muted Conscience. Moral Silence and Practice of Ethics in Business* (1996). Denne bog analyserer moralsk blindhed i virksomheder og organisationer. Moralsk blindhed udvides til også at omfatte moralsk stumhed og døvhed. Døve lytter ikke, blinde ser ikke, og stumme siger ikke noget. Bird definerer moralsk blindhed på denne måde: "People are morally blind when they fail to see or recognize moral concerns and expectations that bear upon their activities and involvements" (Bird, 1996: 85).

Inden for offentlig administration finder vi en anvendelse af Arendts begreber i G. B. Adams and D.L. Balfour: *Unmasking administrative evil*, third edition 2009. De analyserer bl.a. Columbia, Nasa shuttle disaster som udtryk for en høj grad af moralsk blindhed eftersom mange af medarbejdere i NASAs rumprogram var gamle Nazister. Vi finder faktisk en lignende forbindelse mellem virksomheder og ondskabens banalitet med den tankevækkende case, som viser sig i Edwin Black's kontroversielle diskussion af IBMs rolle i Holocaust i bogen IBM and the Holocaust. The Strategic Alliance between Nazi-Germany and America's Most Powerful Corporation from 2001.

Med hensyn til den finansielle krise og moralsk blindhed kan vi henvise til figuren Gordon Gekko fra de to fiktionsfilm om Wall Street fra 1987 og fra 2010 som en illustration af den funktion som moralsk blindhed har blandt investeringsmanagere og som udtryk for den generelle mentalitet, som førte til den financielle krise. Gekkos statement om at "greed is good" blev kapitalismens motto uden at nogen stillede spørgsmålstegn ved doktrinens moralske værdi. De to versioner af filmen stiller spotlight på motiverne for handling i den finansielle krise. Joel Bakans bog *The Corporation* fra 1994, der også er blevet filmatiseret under samme navn beskriver virksomheder ikke som moralske personer, men som psykopater, der i kraft af doktrinen om aktionærernes "limited liability" udtrykker institutionaliseringen af den moralske blindhed og inkompetenskompentationskompencen, eftersom virksomhederne er konstrueret på en sådan måde, at aktionærer og investorer ikke har noget moralsk ansvar. Dette kan opfattes som konkrete eksempler på samspillet mellem individer og læring i organisationer,

hvor inkompetenskompetensationskompetencen bliver dominerende i organisationen.

Kulturkritiske eksempler på dialektikken mellem kompensations og inkompetenskompensationskompetence

Der er mange eksempler på en ejendommelig dialektik mellem kompensation inkompentationskompetence i det aktuelle samfund, hvor der er tale om negative og kritiske udviklinger af begrebsdannelsen i samtidskulturen. På det personlige plan er selv-hjælps bøger og positiv psykologi udtryk for en bestræbelse på at glemme menneskets mangler. Det hjælper ikke med en selvhjælpsbog, hvor man skal stå fast og ikke må mærke efter, således som det blev foreslået af Svend Brinkmann med sin bog *Stå Fast*. Det paradoksale er, at bog i virkeligheden også fungerer som et instrument til at skabe kompensation. Vi ser samtidig, hvordan et fremskridts- og innovationssamfundet helt glemmer tradition og fortid, ja ligefrem neutraliserer fortiden ved at smide alt væk i en fremtidskultur. Her opstår så et kæmpe behov for kompensation i et kompensatorisk forhold til fortiden, der fremstår på samme måde, som når et barn har en bamse, som det kan trøste sig med (jf. filmen Citizen Cane, og kælken, som symbol på den tabte (u)lykkelige barndom). Her bliver oplevelsesøkonomiens søgen efter autenticitet også et godt eksempel på kompensationstrangen. Dette dokumenteres af Pine og Gilmores bog om oplevelsesøkonomi og autenticitet, kaldet *Authenticity. What customers really want!* Fra 2007, hvor de understreger, at mennesker nu køber de oplevelser af autenticitet, som de ikke kan få i deres almindelige liv.

I dette perspektiv er den aktuelle konfrontation mellem kosmopolitisme og nationalisme i den internationale politik udtryk for samfundenes søgen efter kompensation for globaliseringen og tab tradition. Det gælder fx Brexit i England, hvor det er klart for enhver, at England egentlig slet ikke kan forlade Europe, men nok så meget forsøger at kompensere for dette ved at udvikle den skingre nationalisme, som har hersket i den britiske EU-afstemning. I forlængelse heraf kan man selvfølgelig nævne Donald Trump i USA, der også synes at spille en sådan kompensationsrolle for de hvide amerikanere, som drømmer sig tilbage til den tid, hvor Amerika var en supermagt med deres slogan "Make America great again!". Trump har en høj grad af inkompetenskompentationskompetence som ikke

udnyttes positivt filosofisk og samtidig har han en stor kompentationsdygtighed ved at fremstå som Amerikas stærke mand. Trump markerer de fattiges kompensation for det neoliberale, globaliserede samfunds mangler. Kampen mod terrorisme kan siges at have en lignende funktion. Den skal kompensere for en fejlslagen politik i Mellemøsten og for den nationale identitetssøgen. Almindelige kriminelle og psykotiske grænseeksistenser gøres til lynradikaliserede farlige islamister, som vi for enhver pris må bekæmpe, selvom de ikke har nogen særlig dyd tilknytning til Islam.

Den franske økonom Piketty har glimrende beskrevet, hvordan dette samfund skaber større og mere ulighed. Den politiske udvikling i England og USA kan ses som kompensation for denne neoliberalisme. Neoliberalismen regerer over liv og død igennem biopolitikken ved at dræbe og lade dø, hvilket vi kan se i forlængelse af biopolitisk magt. Man styrer eksistensen, herunder det sociale og det naturlige, det æstetiske og etiske styres af de neoliberalistiske modeller. Den absolutte styring af menneskets liv igennem distinktionen mellem liv og ikke-liv. Man kan sammentænke det *anthropocene* og det neoliberalistiske, eftersom den humane vending (som herhjemme forsvares af bl.a. Sverre Rafnsøe) på mange måder indebærer menneskets totale dominans over naturen, som også bliver menneskehedens egen undergang. Den humane vending er en katastrofe for forståelsen af forholdet mellem menneske og natur, fordi det menneskelige overtager hele naturen, og der er ikke noget andet i vores eksistens. På den måde bliver den humane vending en slags kompensation for manglen på mening. Kompensationstænkningen overtager naturfilosofien. I kompensation for manglen på en autentisk relation til naturen opfindes den humane vending. Man gør alt til menneskeligt for at vise sin absolutte magt for at kompensere for menneskehedens mangler, endelighed og dødelighed.

I det hele taget er det moderne velfærdssamfund stærkt domineret af kompensationstæning. I alle disse sammenhænge fungerer læring, viden, værdier og ideologier som kompensationer for andre forhold i samfundet. Det gælder alle typer af velfærds- og forsikringsordninger, hvor man kompenserer for arbejdsløshed, sygdom, barsel mv. Men det gælder også udbetalinger af børnepenge eller pensioner. Den politiske debat kan i høj grad betragtes som en kompensations tænkning, hvor regeringen, støttepartierne, Dansk Folkeparti, Venstre mv. kæmper om at sikre de rigtige typer af kompensationer. Her er et eksempel udvik-

lingen af uddannelsessystemet, hvor de mange forskellige bureaukratiske tiltag, dvs. fremdriftsreformen, akkreditering, dimensionering mv. vidner om regeringens interesse i at kompensere for begrænsningerne af uddannelsernes kvalitet. Kompensation i organisationer er at udvikle forskellige typer for måleinstrumenter, der skal sikre, at medarbejderne arbejder i forlængelse af givne regler og systemer og har optimal produktivitet, men det skaber samtidig en dobbeltstandard, hvor medarbejderne gør alt for at følge måleinstrumenterne, men dermed også handler mere opportunistisk, fordi de ikke længere følger deres eksistentielle arbejdskald. Når man tvinger medarbejderne i organisationer til at indlære sig nye værdier, procedurer, normer og organisationsidealer, er det udtryk for en sådan brug af læring i organisationer som et instrument til at sikre magt, disciplinering og kontrol. Kompensationstænkningen ignorerer medarbejdernes frihed, lighed og værdighed og i stedet for at respektere dem som ansvarlige individer indføres forskellige former for kompensationsinstrumenter, der begrænser deres til fri selvudfoldelse.

Fremtiden – refleksiv dømmekraft som midte mellem kompensation, lidenskab og fornuft

Spændingen mellem fornuft og lidenskab skal løses ved at finde tilbage til den praktiske fornuft hos Aristoteles og Kant. Her kan man fremhæve, at kompensationstanken hænger sammen med den refleksive dømmekraft, der søger den rigtige udligning og lindring i livet i forhold til menneskets død og mangler. Som Epikur hævdede, så må man ikke overdrive mådeholdet. Alt med måde også mådehold, kan man sige. Et vigtigt element ved denne praktiske fornuft er dog lidenskab og autenticitet, der sikrer meningen og måske kun igennem engagementet og lidenskaben kan overvinde kontingensen og meningsløsheden, som ligger bag ved kompensationstænkningen. Marquard fremhæver menneskets historiske erfaring som vigtig for at gøre op med kompensationsideologien. I stedet for til stadighed at kompensere med at finde nye kompensationsobjekter eller være kompensationsnostalgiske i dyrkelse af elementer fra fortiden som små teddybamser bør mennesket ifølge Marquard fokusere på at forstå sin historie og dens fortællinger og leve langsomt i et opgør med de hurtige forandringer. I forlængelse heraf kritiserer Marquard informationssamfundet for at glemme bøger og autentisk læsning til fordel for internettet og computerspil. Vi bliver

ganske vist opslugt af medierne, men det giver os ikke nogen egentlig dybde.

I forhold til den rette kompensationstænkning fremhæver Marquard, at åndsvidenskaberne er præget af et affirmationskrav, hvor man skal være positivt revolutionær, og han mener, at der en tendens til at udelukke det negative i kulturkritikken. Marquard fremhæver i forlængelse af kritikken af nydelsestænkningen, at må ud over den positive erstatningstænkning, dvs. negativitet er centralt i de humanistiske videnskaber. Vi må fremhæve et absolut nej til positivitetsfortrængningen. Dette gælder i særlig grad den positive historiefilosofi om fremskridt, globalisering og bevægelse mod paradis. Det er i virkeligheden en kompensationsfilosofi, der er fuld af problemer. Åndsvidenskaberne skal ikke være en absolutistisk og positiv kompensationsfilosofi, men derimod fremstå videnskaber, der forstår mennesket som endeligt, mangelfuldt væsen, der søger kompensation, dvs. som "homo kompensator". Der kan understreges fem dimensioner ved denne kompensationsteori om åndsvidenskaberne, som Marquard lægger vægt på, og som kan give os et nyt perspektiv på læring i organisationer, der kan overvide den ideologiske magttænkning: 1. Mennesket skal forstås som kompenserende væsen og ikke som livsduelig og triumferende væsen. Mennesket væren til døden skal sættes op over for absoluthedsillusionen i historiefilosofien. 2 Mennesket skal ikke forstås som et absolut innovativt, som et væsen, som lever i bruddet, men derimod som et tilknytningsvæsen, som bygger bro mellem fortid og fremtid. Livet er så kort, at man ikke hele tiden kan bryde absolut med sit tilhørsforhold. 3. Mennesket skal forstås både universelt og pluralistisk. Åndsvidenskaberne skal have blik for det forskellige mellem de menneskelige kulturer. Kosmopolitismen skal altså ses i et pluralistisk perspektiv. 4. Kompensationsfilosofien vil ikke fremstå med en totalitetsfilosofi, men i stedet undersøge grænsefænomener og grænsereaktioner i den menneskelige kultur. 5. Kompensationsfilosofien skal være en "i stedet for filosofi", der hermeneutisk analyserer de eksistentielle symboler i forskellige menneskelige kulturer. Kun der igennem kan man forene fornuft og lidenskab og komme ud over de ideologiske elementer af læringsbegrebet, som begrænser individets ret til at være sig selv.

Litteratur

Marquard, Odo: *Schwierigkeiten mit der Geschichtsphilosophie*. Suhrkamp (stw 394), Frankfurt am Main 1973.
Marquard, Odo: *Abschied vom Prinzipiellen. Reclam*, Stuttgart 1981.
Marquard, Odo: *Apologie des Zufälligen*. Reclam, Stuttgart 1986.
Marquard, Odo: *Skepsis und Zustimmu*ng. Reclam, Stuttgart 1994.
Marquard, Odo: *Glück im Unglück.* Fink, Munich 1995.
Marquard, Odo: *Skepsis in der Moderne*. Reclam, Stuttgart 2007.
Pfaller, Robert: *Wofür es sich zu leben lohnt. Elemente materialistischer Philosophie*, S. Fischer, Frankfurt am Main 2011; Taschenbuch ebd. 2012.
Pfaller, Robert: Althusser. *Das Schweigen im Text. Epistemologie, Psychoanalyse und Nominalismus in Louis Althussers Theorie der Lektüre*. Fink, München 1997.
Pfaller, Robert: *Negation and its Reliabilities. An empty subject for ideology?* In: Slavoj Žižek (Hrsg.): Cogito and the Unconscious. Duke University Press, Durham 1998, S. 225–246.
Pfaller, Robert: *Interpassivität. Studien über delegiertes Genießen* (als Hrsg.) Springer, Berlin 2000.
Pfaller, Robert: *Die Illusionen der anderen. Über das Lustprinzip in der Kultur*. Suhrkamp, Frankfurt am Main 2002.
Pfaller, Robert: *Schluss mit der Komödie! Zur schleichenden Vorherrschaft des Tragischen in unserer Kultur* (als Hrsg.) Sonderzahl, Wien 2005.
Pfaller, Robert: *Das schmutzige Heilige und die reine Vernunft. Symptome der Gegenwartskultur.* Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main 2008.
Pfaller, Robert*: Ästhetik der Interpassivität.* Philo Fine Arts, Hamburg 2009.
Pfaller, Robert: *Hätten Sie mal Feuer?* (als Hrsg.) Beate Hofstadler, Lökker
Pfaller, Robert: *Wofür es sich zu leben lohnt. Elemente materialistischer Philosophie*, S. Fischer, Frankfurt am Main 2011; Taschenbuch ebd. 2012.
Pfaller, Robert: *Zweite Welten. Und andere Lebenselixiere*, S. Fischer, Frankfurt am Main 2012.
Pfaller, Robert: *Die letzten Tage der Klischees. Übertragungen in Psychoanalyse, Kunst und Gesellschaft* (als Hrsg. mit Eva Laquièze-Waniek) Turia + Kant, Wien/Berlin 2013.
Pfaller, Robert: *Kurze Sätze über gutes Leben*, Fischer Taschenbuch, Frankfurt am Main 2015.

Nikolaj Klee og Kurt Dauer Keller

8. MAGTENS SOCIALE ONTOLOGI – i organisationsteorien og hos Løgstrup

Indledning

Magt er et grundlæggende samfundsvidenskabeligt tema, ikke mindst i sociologien, socialpsykologien og organisationsstudier – og dermed også inden for det spirende tværfaglige forskningsfelt 'organisatorisk læring'. Længe inden dette felt blev afgrænset som et nyt område for forskning og udvikling, diskuterede man problemstillinger omkring udviklingsprocesser og magtforhold i organisationer, som egentlig handlede om organisatorisk læring, men gik under så forskellige betegnelser som "organisationsudvikling", "aktionsforskning", "modstand mod forandring" samt de engelske studier i "industrial relations" og "working life" (jf. Thompson & Smith 2010). Da Peter Senge (1992) introducerer en systematisk tilgang til 'den lærende organisation', er det også med vægt på de (magt)ressourcer af kompetence, dygtighed og engagement, som må være til stede for at sætte grupper og organisationer i stand til kollektiv læring. Sideløbende med at organisatorisk læring etableres som eksplicit forskningsfelt, bliver magtperspektiver på organisationer og deres udvikling taget op i forskellige kritiske vinkler, hvor man ligeledes lægger vægt på at undersøge medarbejdernes subjektivitet og deltagelse i organisatorisk forandring. Det drejer sig ikke mindst om 'Critical Management Studies'-strømningen (Alvesson & Deetz 2000, Alvesson

2001, Grey & Willmott 2005), men også Foucault-inspirerede arbejder (fx Townley 1994). Senere har magttemaer fundet indpas som et mere eller mindre centralt aspekt af forskningen i organisatorisk læring (Taylor & Osland 2011, Vince & Gabriel 2011, Jørgensen 2016).

Den engelske filosof Bertrand Russell påpegede allerede i 1938, at magt må anses som det mest centrale begreb inden for samfundsvidenskaben, på samme måde som energi er det mest centrale begreb inden for fysikken (Russell 1938, p. 10). Udfordringen fra Russell er, ifølge socialpsykologen Dacher Keltner (2017), at forstå hvordan alle sociale dynamikker er formet af magt. Vi kan således kun møde Russells udfordring ved at udvide vores tænkning om hvad magt er, at tænke det bredere. Keltner bidrager selv til en bredere forståelse af magt ved at formulere et socialpsykologisk perspektiv på det, han kalder for "magtens paradoks", som kort sagt består i at magt er en følelse af magtfuldhed som gives os af andre, gennem fx anerkendelse. Denne hypotese underbygger han i bogen *The Power Paradox* gennem mange forskellige slags socialpsykologiske eksperimenter. Paradokset består i, at vi på den ene side, får magt gennem at fokusere på andre og på at forbedre deres liv. Men selve følelsen af at være magtfuld kan på den anden side friste os til, i vores værste øjeblikke, at opføre os som impulsive sociopater, hvilket gør at vi mister de andres anerkendelse. At få magt og at miste magt er på den måde to sider af samme sag, hos Keltner. Han skriver: "En ny konceptualisering af magt skal gælde for alle relationer og interaktioner af enhver slags, ikke kun dem som involverer asymmetrisk kraft." (Keltner 2017, s. 10).

Inden for de seneste to-tre årtiers organisationsteori er Stewart Clegg en af de mest fremtrædende repræsentanter for en sådan tilgang til magt som en allestedsnærværende og grundlæggende faktor i samfund og organisationer. Kapitlet starter med at præsentere Cleggs organisationsteoretiske opfattelse af magt, som er båret af især Focaults socialteknologi samt Laclau og Mouffe's diskursteori. Men dette giver kun et distanceret, systemisk blik på organisationer og mennesker, hvor den følelsesmæssige involvering forsvinder ud af billedet. Denne involvering må ellers siges at ligge til grund for både magtforholdene og læringsprocesserne i organisationer. Den danske eksistentielle fænomenolog, Løgstrup, der først på det seneste er ved at blive internationalt kendt og anerkendt for sin filosofiske etik, lægger netop vægt på, at magt er et grundlæggende socialt fænomen, som hænger uløseligt sammen med følelsesmæssige relationer. Kapitlet drejer sig

hovedsageligt om denne magtforståelse hos Løgstrup. Men for at gøre det klart, hvor vigtigt Løgstups perspektiv egentlig er for organisationsteorien og særligt for studier af den organisatoriske læring, vil vi kort – som alternativ til Cleggs socialteknologiske og diskursteoretiske indfaldsvinkel – fremhæve den forholdsvis ny tendens til at begribe og analyse organisationer ud fra mellemmenneskelige følelser, også når det drejer sig om helt grundlæggende magtforhold i de sociale relationer.

Magt som socialteknologisk diskurs

Cleggs organisationsteoretiske magtopfattelse er nok bedst kendt fra bogen *Power and Organizations* (Clegg, Courpasson & Phillips 2006), hvor forfatterne vil skærpe og fiksere det organisationsteoretiske fokus på magt, hvilket de nærmere bestemt formulerer på denne måde:

> *En af de vigtigste magtteknikker er ifølge Foucault (..) skabelsen af 'føjelige kroppe'. Taylors iver efter at ændre relationen mellem menneske og maskiner fokuserede på arbejderens krop og dens indøvelse i det, han mente videnskabeligt set var den bedste måde at arbejde på. Taylor og hans kolleger udviklede krævende procedurer, som arbejderne skulle følge, og det skete i effektivitetens navn. Det var dette, der blev installeret som rationalitet. Det organisationsteoretiske maskineri skaber på denne måde rationalitet.* (Ibid, s. 13)

Siden begyndelsen af det 20. århundrede har organisationer altså i praksis (med Taylors 'scientific management' som et mønstereksempel) været optaget af at anvende magt for at skabe effektivitet, selv om det først var Foucault, der i 1970'erne fremlagde den teoretiske forståelse af, at magten i moderne organisationer skaber en ny type menneskeligt subjekt. Det er den effektive arbejder og føjelige ansatte, der i sin normale form lever op til den organisatoriske elites forestillinger om 'rationalitet' og 'sandhed'. Medarbejderen anser også sig selv for en maskinel menneskekrop, hvis værdi kan måles og registreres objektivt. Forfatterne fremhæver fem punkter på hvilke deres tilgang skiller sig ud fra de fleste andre organisationsteoretiske opfattelser af magt (s.st., s. 17):

1) Magt og effektivitet hænger uløseligt sammen som det, der må være kernen i organisatoriske undersøgelser.

2) Magt hænger lige så tæt sammen med diskurser, idet de sammen danner organisationernes politiske struktur, der gennem forskellige 'kredsløb af magt' sætter rammerne for, hvordan man kan agere i organisationerne.
3) Organisatorisk magt må begribes som 'politisk økonomi', hvilket her skal forstås som organisationsledernes anvendelse af magtmidler og dominansstrukturer. Organisationer er 'udførelser' (*performances*) af forskellig slags, der essentielt konstitueres af magtrelationer.
4) Hierarkisk styring tenderer til at være aftagende i vore dages organisationer, og topledelser må i tiltagende grad legitimere deres suverænitet gennem demokratiske og offentligt anerkendte principper.
5) Organisationers magtforhold må anskues i den samtidige og foranderlige globale politiske kontekst.

De tre første punkter i denne teoretiske position afspejler tydeligt Cleggs tidligere og mere indgående diskussion af samfundsvidenskabelige og organisationsteoretiske magtbegreber i bogen *Frameworks of Power* (Clegg 1989), idet *Power and Organization* derimod kommer mere ind på institutionelle og systemiske opfattelser. Desuden lægger den senere bog mere vægt på anskuelsen af rationalitet som effektivitet og på problematikker angående magteliter i organisationer. Lad os se lidt nærmere på den grundlæggende opfattelse af magt, som Clegg præsenterede i 1989.

Clegg bygger i stor udstrækning sin teori om 'magtens kredsløb' på en kritisk diskussion af Steven Lukes' velkendte tredimensionale magtopfattelse, der først blev fremlagt i *Power: A Radical View* (Lukes 1974) og i 2013 er opsummeret i hans artikel om magt i forlaget Sages *Encyklopedia of Philosophy and the Social Sciences* (som indgår i denne bog i dansk oversættelse). I Cleggs egen teori opfattes magt som noget der dels 'strømmer' inden for tre forskellige sociale kredsløb og dels i forbindelser mellem dem. De tre kredsløb kalder han "episodisk", "dispositionel" og "facilitativ" magt. Clegg forklarer, at magten 'strømmer' gennem (episodisk) anvendelse af umiddelbart tilgængelige magtmidler, gennem (dipositionel) positionering i den sociale praksis og dens spilleregler, og gennem etablerede former for (facilitativ) dominans på systemniveau (s.st., s. 211-40). Disse kredsløb svarer stort set til de tre dimensioner hos Lukes, der drejer sig om henholdsvis 1) en aktørs åbenlyse påvirkning af en anden (som ikke har samme interesser), 2) aktørens forhindring af den anden parts mulighed for i det hele taget at

varetage egne interesser inden for det indbyrdes modsætningsforhold, og 3) strukturelle omstændigheder, der skjuler selve konfliktforholdet mellem de to parter samtidig med at den ene parts interesser tilgodeses på bekostning af den anden part.

Lukes har selv revideret sin teori noget i årenes løb. Men tilbage står, at han taler om sociale dimensioner, hvorimod Clegg vil tale om kredsløb. Den helt afgørende forskel mellem dem består i, at Lukes forsvarer en forholdsvis traditionel marxistisk opfattelse, hvor de strukturelle omstændigheder i den tredje magtdimension hos ham drejer sig om ideologisk herredømme og (manglende) kollektiv bevidsthed om egne reelle interesser. Derimod læner Clegg sig som sagt op ad Foucaults socialteknologi samt diskursteori, hvor man ikke finder stor afstand mellem subjektive og objektive positioner i magtforhold og også kun små afstande mellem den performative udøvelse af magt og den teoretiske begribelse af magt. Cleggs poststrukturalistiske grundanskuelse gør ham endda sympatisk indstillet over for en magtopfattelse (som Bruno Latours), der sidestiller f.eks. computersystemer med menneskelige aktører (jf. Clegg 1989, s. 200).

Clegg kritiserer også Lukes for en såkaldt "ethics of power". Det sker med reference til Barbalet, der imidlertid anlægger en forenklet sociologisk opfattelse af etik, som egentlig ikke kan ramme Lukes, og som slet ikke står mål med den filosofiske forståelse af forholdet mellem magt og etik, man finder hos Løgstrup. Den måde, hvorpå Cleggs opfattelse af magt mest markant adskiller sig fra Løgstrups fænomenologiske opfattelse, drejer sig dog om, at Clegg opererer med et cirkulært forhold mellem organisation og magt, hvor aktørernes egen erfaring og subjektivitet og alt socialt liv i øvrigt tænkes at indgå i en simpel socialteknologisk og diskursiv ontologi. Når alt kommer til alt, må en anvendelig magtteori være organisationsteori, hævder han (s.st., s. 17). Hvordan skal det så forstås?

Med afsæt først og fremmest i diskursteorien hos Laclau og Mouffe skal Cleggs tre kredsløb af magt forstås som den både sproglige og sociale *organisering* i en 'tekst' (en semiotisk tekstualitet), der fikserer sit eget udtryksområde (s.st., s. 183-4) i et dynamisk spil af fortolkninger, som fastholder, styrker, svækker eller ændrer det pågældende magtforhold (eller 'magtudtryk'). "Organisation er essentielt for at opnå effektiv handling (*agency*) i denne bogs forstand. Det er den stabiliserende og fikserende faktor i magtkredsløb" (s.st., s. 17). Clegg anvender de engelske ord 'agent' og 'agency' for de menneskelige aktører og modificerer

endda ordenes almindelige betydning for at understrege, at "*agency* er noget, der opnås i kraft af organisation" (s.st., s. 17). Hans begreb om magt i organisationer viser sig altså at være et begreb om organisering af magt, hvor de sociale aktørers bevidsthed, interesser og ideologi ikke spiller nogen rolle. Hans alternativ til Lukes' bud på en radikal opfattelse af magt består i

> *... strategierne og praktikkerne hvorved for eksempel aktører (agents) rekrutteres til opfattelser af deres interesser, som er på linje med det diskursive kraftfelt, som den rekrutterende instans (the enrolling agency) kan konstruere.* (s.st., s. 17)

Nu er det slet ikke alle de mest kendte tilgange til organisationsteori, der vil være enige i, at organisationer kan studereres og analyseres alene ud fra, hvilke socialteknologiske strategier og praktikker ledelsen iværksætter, eller at det, der foregår i organisationerne, i alt væsentligt indfanges af, hvordan de diskursivt italesættes. Almindeligt udbredte begreber om 'uformelle aspekter', hverdagsliv og organisationskultur samt både institutionelle og kritiske tilgange vidner på hver sin måde om dette. Særligt den forholdsvis ny interesse for at begribe organisationer ud fra de nære sociale relationer og den emotionalitet, der på godt og ondt udspiller sig i organisationerne, åbner imidlertid op for en social ontologi, der kan afdække både magtforhold og læringspotentialer i dybden af medarbejdernes egne erfaringer og engagement i organisationslivet.

Magt som emotionelt engagement

Russ Vince og Yannis Gabriel har skrevet om magt og etik og har koblet disse emner sammen med følelsernes rolle i organisatorisk læring. I deres kapitel i *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (Vince, & Gabriel 2011) beskriver de hvordan spørgsmålet om følelser i forhold til læring let kan overses. Ifølge Vince & Gabriel har studiet af følelser levet inden for mindre, afgrænsede områder af organisatorisk læring. De illustrerer det med en metafor om immigranter, der kom til USA og typisk bosatte sig i afgrænsede lommer eller ghettoer, fx Chinatown og Little Italy (Vince, & Gabriel 2011, p. 331). Der findes særligt to teoretiske tilgange, som har forsket i følelser inden for organisatorisk læring. Den første tilgang baserer sig på Hochschilds

begreb om 'følelsesarbejde' (Hochschild 1979) og den anden baserer sig på en socialt konstrueret forståelse af følelser, her nævnes Goffmann's mikro-sociologiske tilgang som hovedkilde.

Først og fremmest skriver Vince og Gabriel om, at der psykologisk set er et vigtigt men underprioriteret område inden for organisatorisk læring, der handler om følelsesmæssige aspekter ved organisatoriske læreprocesser. De ser fx nærmere på klassiske psykologiske problematikker om overføring og mod-overføring og forklarer hvordan disse ikke-bevidste følelsesmæssige processer kan hæmme læringsprocesser. For at kunne undersøge de følelsesmæssige aspekter af organisatorisk læring, som også involverer magtudøvelse i organisationer, mener Vince og Gabriel, at der er behov for etisk diskussion og afklaring. Man bør skabe balance mellem etikbaseret kritik (*ethics-of-criticism*) og omsorgsetik (*ethics-of-care*), som kan omsættes i læreprocesser[1]. Vince og Gabriel mener desuden, at forskningsfeltet omkring de følelsesmæssige aspekter af den læring, der finder sted i organisationer, i det hele taget savner undersøgelse af følelsernes rolle i organisationer. En af pionererne, som de refererer til i den forbindelse, er Stephen Fineman.

Fineman har med sin antologi, *Emotions in Organizations* (Fineman 2007) fremhævet, hvordan problematikker om de menneskelige følelser i organisationslivet er blevet et hastigt voksende tema i de seneste årtiers studier af arbejde og organisation, både i Europa og Nordamerika. Organisationsdeltagernes passioner og frustrationer spiller ind på de fleste aspekter af de sociale relationer, også hvordan magt udøves. Dette tema er selvfølgelig ikke helt nyt, blandt andet har psykoanalytiske og psykodynamiske teorier og undersøgelser om arbejdsforhold altid lagt vægt på de emotionelle aspekter af medarbejdernes tilværelse. Men bidragene i Finemans redigerede bog peger på nogle nye træk, som kan iagttages ved den opblomstrende interesse for feltet i de seneste årtier.

For det første bemærkes en opmærksomhed på, at følelser ikke bare er det irrationelle modstykke til den rationelle tænkning, som man altid gerne har villet forbinde organisationer og deres funktionalitet med. I tråd med at det i det hele taget er blevet acceptabelt at tale om flere forskellige former for kompetence og intelligens, er der en stigende tilbøjelighed til at anse følelser som en nødvendig og produktiv faktor i arbejdslivet. I forlængelse af den store opmærksomhed, som organi-

1 Princippet om at tilstræbe rimelig og omsorgsfuld kritik som et grundlag for læring kan vel også forstås som den 'kærlige hensigt' eller 'kærlige rummelighed', Marianne Kristiansen & Jørgen Bloch-Poulsen (1997) har slået til lyd for.

sationskultur har fået siden 80'erne, vil mange nok betragte det følelsesmæssige engagement som vigtigere inden for en række arbejdsfelter end både formelle kvalifikationer og kognitiv rationalitet.

For det andet kommer der nogle slående empiriske studier af 'følelsesarbejde', som følger i sporet af Arlie Hochschilds indgående undersøgelse (Hochschild 1983) af, hvordan flystewardesser indøves i og tvinges til at vise bestemte, altid venlige og tjenestevillige følelser over for passagererne, hvilket viser sig at gribe forstyrrende ind i deres personlighed, da følelser af denne art ender med også at virke kunstige og fremmedartede for stewardesserne i deres nære relationer til familie og venner. I samme periode, hvor det begynder at blive et udbredt krav, at medarbejderen må 'give sig selv' i deres arbejde, bliver sociologer og psykologer på baggrund af disse empiriske studier efter hånden opmærksom på, at dette 'offer' kommer til at være ret bogstaveligt og ikke bare noget metaforisk eller i form af en overfladisk rolle, som man kan tage af og på. De følelser, som bliver aktualiseret i det daglige arbejde, kan nemt komme til at stikke dybere og veje tungere end selvforståelsen hos den enkelte medarbejder. Dette er ikke, som Clegg giver indtryk af, et spørgsmål om den sociale diskurs om arbejdsforholdene, men meget mere et spørgsmål om det eksistentielle engagement i arbejdet og den emotionelle betydning, som arbejdet i vore dage har for den sociale identitet.

For det tredje gør en udpræget *relationel* opfattelse af følelserne sig også mere og mere gældende i den teoretiske opfattelse af organisationer. Dermed ser man ikke følelserne som noget 'indre' hos hvert enkelt individ, men som noget, der sker og udvikler sig i de mellemmenneskelige forhold. Blandt bidragene i Finemans bog er det især to af dem, der anlægger dette perspektiv. I kapitlet 'Feeling at Work' henviser Lloyd Sandelands og Connie Boudens (2007) til den empiriske antropologi og gør opmærksom på, at følelser er perceptuel og narrativ oplevelse, ikke rationel eller kognitiv struktur, og at de først og fremmest er relationelle og fælles, ikke individuelle. Følelserne er den basale måde, hvorpå vi oplever de sociale relationer og tilhørsforhold. Erfaringer og tanker i klar sproglig form dannes på baggrund af følelser, ikke omvendt. Derfor er det vanskeligt at indfange følelserne diskursivt, og det lader sig bedst gøre inden for erfaringsfællesskaber, hvor man forstår de rammende udtryk og fortællinger i den relevante kontekst. Forfatterne understreger at man også forskningen i arbejdslivet bør undersøge følelser gennem narrativer, der kan gengive det vitale og betydningsfulde, frem

for at anvende rigide spørgeskemaer, som det ofte sker i arbejdstilfredshedsundersøgelser. Vincent Waldron kommer i sit kapitel med titlen 'Relational Experiences and Emotions at Work' (Waldron 2007) mere ind på, hvordan arbejdet er bundet op med følelser, der dels kan drive det frem og dels kan forstyrre det. Tilsvarende veksler arbejdsrelationerne (både mellem medarbejdere og i forhold til ledelsen) mellem følelser af samhørighed og overensstemmelse på den ene side, og på den anden side følelser af modsætningsforhold og konflikt. Det er et grundsyn hos Waldron, at det fælles følelsesmæssige engagement, som opstår i teams og organisationer, er en væsentlig ressource og magtfaktor i arbejde. I det hele taget slår han til lyd for at betragte arbejdets organisering ud fra den emotionelle loyalitet og forpligtelse, som dannes og brydes i arbejdsrelationerne. Men han tager stort set bare denne opfattelse af 'magten' i relationelle eller kollektive følelser for givet, uden at argumentere nærmere for dette som et egentligt magtbegreb.[2]

Inden for sociologien og psykologien findes mange teoretiske tilgange, som på forskellige måder tager udgangspunkt i relationelle opfattelser af mennesket. Uden nødvendigvis at fokusere på følelser eller magt vil de være enige om, at den menneskelige tilværelse først og fremmest består i relationer mellem mennesker. Det kan forekomme indlysende nok, når man tænker på forholdsvis vedvarende sociale forbindelser såsom familie, venskab og arbejde. Men inden for det seneste halvt hundrede år er der også formuleret markante teorier, som hævder, at det relationelle er meget mere omfattende. I sine enkleste former er det en social responsivitet, der gør sig gældende i selv de flygtigste situationer. Det er et grundlæggende vilkår: Et menneske befinder sig altid i et samspil med sine omgivelser, hvor der indtræffer 'begivenheder' (trivielle så vel som mere bemærkelsesværdige), som man ikke kan undgå at forholde sig til, da begivenheden består i en slags 'henvendelse'. For det meste er det et andet menneskes bevidste eller ubevidste udtryk, men der kan også være tale om en fysisk omstændighed, som indtræffer. Pointen er, at vi *møder* de situationer, vi kommer i, og derpå forholder vi os til dem i refleksion eller handling. Kun sjældent (om nogen sinde) skaber vi selv situationen og dens sociale betydning helt ud af ingenting.

2 Man finder en mere eksplicit opfattelse af magt i kapitlet 'Aesthetic Symbols as Emotional Cues' (Wasserman, Rafaeli & Kluger, 2007). Men her drejer det sig om den specielle kraft (eller 'magt' i mere metaforisk forstand), hvormed organisationers symboler og designs kan fremprovokere affekter hos mennesker.

Hver for sig har socialpsykologerne John Shotter og Johan Asplund gjort opmærksom på, hvordan denne sociale responsivitet kan begribes. Med inspiration fra Wittgenstein argumenter Shotter (Shotter 2005, 2015) for at fokusere på den 'indre sammenhæng' i organisatoriske hændelser og begivenheder, hvilket vil sige at undersøge dem som samspil mellem responsive aktører, hvor den enkeltes handlinger må forstås som 'svar' på andres handlinger. På den måde kan dynamikken i et samarbejde eller et organisatorisk udviklingsforløb anskues som en 'dialogisk' sammenhæng. Asplund, der selv er påvirket af især Marx og G.H. Mead, anlægger et meget bredt samfundsvidenskabeligt perspektiv for at illustrere med en række eksempler, hvordan man alle vegne kan konstatere den sociale responsivitet som en helt elementær form for socialt liv (Asplund 1987). Det gælder dels i kulturhistoriske kilder, litteratur og filosofi, men også i dagliglivets spontane interaktion, såsom leg, spil, skænderi og slagsmål. Et af de eksempler, han udfolder, drejer sig om den velkendte form for social responsivitet, at følelser 'smitter'. Vi kan nemt blive grebet af stemninger og stærke følelser hos andre, uden at kende anledningen til den pågældende stemning eller følelse.

Desværre forbinder Asplund ikke selve begrebet om social responsivitet med nogen almen teori om emotionalitet, men konstaterer blot at følelsernes relationelle og interaktive dynamik er et mønstereksempel på responsiviteten. Han gør det imidlertid klart, at social responsitivet kan hæmmes og fortrænges ved at dens karakteristiske umiddelbarhed tilsidesættes, og at dette på forskellige måder sker helt systematisk inden for det moderne samfund. Her gør magt sig tydeligvis gældende, men Asplund teoretiserer dog ikke over magtbegrebet i den anledning. Til gengæld taler hans eksempelmateriale for sig selv om, hvordan social responsivitet hæmmes og fordrejes med magt. Således handler del 2 i hans bog om den form for stress som følge af psykosociale arbejdsbelastninger, der kaldes ''udbrændthed''. Han tematiserer socialrådgiveres arbejde og fremhæver, at man på den ene side skal være åben for responsiviteten for med sin egen kropslige indlevelse og erfaring at forstå klientens problematiske situation, men samtidig skal denne responsivitet omsættes i en kontrolleret, bureaukratisk adfærd og må ikke leves ud i sin spontane udtryksform. Udbrændtheden består i, at socialrådgiveren ikke længere formår at tilsidesætte sin egen emotionelle responsivitet, men heller ikke længere kan udtrykke den

almindelige, umiddelbare responsivitet, som den sociale situation lægger op til. Vedkommende reagerer så i sin udbrændthed ved f.eks. at skælde klienten ud for at være 'påtrængende' og 'klynkende', eller ved at appellere til at vende situationen om, så klienten må forsøge at tage del i socialrådgiverens problemer.

Såvel interessen for at begribe organisationer ud fra den emotionalitet, de baserer sig på og kanaliserer, som det socialpsykologiske begreb om responsivitet implicerer en vis erkendelse af, at følelser må begribes som et grundlæggende aspekt af det sociale liv i det hele taget. Tydeligvis har sociale relationer og social responsivitet i vid udstrækning en emotionel karakter. Men de omtalte tilgange gør det ikke klart, hvor dybt sammenhængen mellem socialitet og emotionalitet stikker i den menneskelige tilværelse: at der er tale om et antropologisk-ontologisk grundvilkår, og at der altid indgår en form for magtrelation i den emotionelle responsivitet. For at få rede på det kan man inddrage den eksistentielle fænomenologi.

Magtforståelsen hos Løgstrup

Vi vil i dette kapitel præsentere den magtforståelse, som den danske filosof Knud Ejler Løgstrup har formuleret. Magtforståelsen indgår i Løgstrups etik, som er det, han frem for alt er kendt for. Men etikken vil kun blive taget op i det følgende for så vidt som det er nødvendigt for at forklare Løgstrups sociale ontologi. Hos Løgstrup er menneskets naturlige, umiddelbare væren relationel og emotionel, og dette ontologiske, uundgåelige fundament er også grundlaget for etikken såvel som magtforståelsen.

Spontane livsytringer: det ontologiske grundlag for etik og magt

Løgstrup var fænomenolog og inspireret af især Max Scheler, samt Hans Lipps. Med hans store optagethed af den menneskelige eksistens og det moderne samfund var han nærmere bestemt en fremtrædende repræsentant for den eksistentielle fænomenologi. Mogens Pahuus sammenfatter på følgende måde, hvordan Løgstrups etik udspringer af en ontologisk opfattelse af den sociale væren, som er centreret i det spontane og livgivende ved mødet mellem mennesker:

> *Det vigtigste i menneskers liv er ikke, hvad de skabende bestræber sig på. Det vigtigste er den del af ens liv, hvor man står i forhold til andre mennesker i en gensidig udleverethed til hinanden. Vi lever ikke først og frem-*

> *mest som selvstændige væsener, men i en gensidig afhængighed, hvor vi uundgåeligt – og hvad enten vi vil det eller ej – har magt over andres tanker, følelser, stemthed, oplagthed, ja endog skæbne. I denne vor udleverethed til hinanden enten hæmmer eller fremmer vi hinandens livsudfoldelse. Det er dette stadig uundgåelige alternativ, der sætter forskellen mellem godt og ondt. Og vor tilværelse kan kun lykkes, hvis vi ikke blot bruger vor magt over hinanden til gavn for hinanden, men også gør det selvforglemmende, spontant, ikke-beregnende.* (Pahuus, 2018, s. 14)

Den emotionelle karakter af naturlige, spontane oplevelser og erfaringer i det umiddelbare møde mellem mennesker er altså det, vi skal have begreb om for at indse, hvordan både magt og etik er forankret i menneskenes tilværelse. Løgstrup skriver ganske meget om magt igennem sit forfatterskab, og hans magtforståelse udvikler sig i løbet af forfatterskabet. Særligt i essaysamlingen *System og symbol* (Løgstrup 1997) bliver det tydeligt, hvordan begrebet om de spontane livsytringer tænkes sammen med en fænomenologisk magtforståelse.

Løgstrup skriver første gang om magt i en prisopgave om Schelers etik (Løgstrup, 2016). Her opfattes magt som 'at kunne gøre' eller 'ikke kunne gøre'. Viljesmagt og viljesafmagt er basale følelser, der knytter villen sammen med handlen. Men det, der fylder mest i Løgstrups gennemgang og vurdering af Schelers etik er, at Scheler fremhæver det materiale, indholdsmæssige ved de etiske og kulturelle værdier som det væsentlige ved dem.

> *Det egentlige fundament for Schelers sætning om, at med [en] værdis givethed i genuin værdierkendelse er givet dens realisering, er, at der bestaar et nærmere forhold mellem vort viljesliv og vor emotionelle værdierkendelse end mellem vort viljesliv og vor teoretiske erkendelse.* (Løgstrup 2016, s. 176)

Det centrale forhold mellem viljen og vor emotionelle værdierkendelse, som Løgstrup peger på her, indebærer at det materiale indhold i værdierne er noget der føles. Det består ikke i tanker eller ideer. Løgstrup er meget enig i dette, men mener dog, at Scheler tenderer til en deskriptiv etik og forsømmer den normative dimension, der angår hvilke fordringer, man må leve op til for at fremme godt menneskeliv. Løgstrup problematiserer faktisk, at realiseringen af en værdi skulle være givet i og med at værdierkendelsen er sket. Scheler kommer så at sige for let

fra 'er' til 'bør' og undslipper derved det grundlæggende etiske spørgsmål om pligt. Samtidigt springer Scheler over bindeleddet "at kunne" eller "ikke at kunne" (Løgstrup pointerer det heller ikke selv i denne sammenhæng). 'Den etiske fordring', som Løgstrup senere giver et bud på i hovedværket af samme navn, drejer sig derimod om, at vi altid er konfronteret med et større eller mindre 'bør' i mødet med det andet menneske. Tilsvarende kan magt og afmagt ikke kun dreje sig om evne til at realisere en fælles, etisk bestemt *vilje*; magtens grundproblematik må findes i de emotionelle aspekter af de naturlige og spontane sociale samspil.

I *Den etiske fordring* analyserer Løgstrup (2010), hvordan de grundlæggende relationer mellem mennesker består i en basal form for kommunikation. I denne kommunikation er der altid et element af udlevering. Det ene menneske udleverer noget af sig selv i henvendelsen til den anden. Denne udlevering er en elementær afhængighed, som prisgiver den enkelte til den anden. Afhængigheden illustreres af Løgstrup med en metafor om at holde noget af den andens liv i sin hånd, som det fremgår her i et af de mest kendte citater fra hovedværket:

> *Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede som man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej.* (Løgstrup 2010, s. 25)

Løgstrup uddyber og forklarer hvad det nærmere vil sige, at vi grundlæggende set altid er afhængige af hinanden, i større eller mindre grad fra situation til situation:

Det andet menneskes mer eller mindre forbigående stemning har vi ofte på den mest umiddelbare måde i vor hånd, medens vi derimod ikke på samme umiddelbare måde har det i vor hånd, hvordan den anden enten overvinder eller ligger under f.eks. for den misstemning, man har hensat ham i. Tilsvarende gælder det, at det andet menneskes skæbne har den enkelte ofte ganske uformidlet i sin magt. (S.st, s. 36)

Af denne sammenhæng mellem elementær afhængighed og umiddelbar magt udspringer den etiske fordring (s.st, s. 39). Den gensidige afhængighed (eller "interdependens" som han også kalder det senere)

er altså for Løgstrup et grundlæggende vilkår ved menneskets væren i verden. Den etiske fordring om at respondere i overensstemmelse med den spontane livsytring opstår samtidig med at magtpositionen indtræffer, nemlig i det øjeblik, hvor man ikke straks og uovervejet har besvaret den andens henvendelse eller tillid med en tilsvarende 'naturlig' imødekommenhed.

Der sker en udvikling i Løgstrups socialontologi. *Den etiske fordring* fokuserer på en filosofisk analyse af næstekærlighedsbuddet, hvor interdependensen i de spontane livsytringer konstateres som både ontologisk vilkår og empirisk faktum. Fordringen defineres (med en vis lighed til Levinas' religiøst baserede etik) som radikal, ensidig, skjult og uindfrielig. Senere tager Løgstrup sit opgør med Kirkegaard, og det er her han begynder at tale om de spontane livsytringer som *suveræne* livsytringer (Løgstrup 1968). De spontane livsytringer Løgstrup oftest nævner er tillid, håb, barmhjertighed og talens åbenhed. Disse livsytringer er for det første karakteriseret ved, at de former sig i det skjulte; det er først i tilfælde af en eventuel konflikt, at de viser sig tydeligt (Løgstrup, 1997, s. 116). Derudover er de kendetegnede ved at være ubetingede i den forstand, at livsytringen ikke kan tjene andet formål end sit eget, og netop derfor kalder Løgstrup dem også "suveræne" (s.st., s.127). Eksempelvis kan man ikke være barmhjertig og samtidig have en bagtanke med det man gør, for så er det ikke længere barmhjertighed, men noget andet. Barmhjertigheden er altså 'suveræn', men samtidig også skrøbelig. Fænomenet forvandles ganske let til noget andet. Løgstrup eksemplificerer også den suveræne mellemmenneskelige spontanitet med 'talens åbenhed': Under den tyske besættelse er Gestapo på jagt efter en mand. De kommer til mandens hjem, hvor konen er hjemme, manden gemmer sig i kælderen. Gestapomanden er flink og indsmigrende i samtalen med konen. Og konen må hele tiden anstrenge sig for ikke at være ærlig overfor Gestapomanden (om at manden jo gemmer sig i kælderen). Eksemplet skal illustrere, at vi har en 'trang' til ærlighed, som den andens nærvær kalder frem i os. Man skal anstrenge sig for at lyve, og løgnen virker kun fordi den snylter på vores umiddelbare tillid til hinanden og det at vi spontant forventer at møde ærlighed hos hinanden:

> *Hun er helt på det rene med, at hans charmerende bagatellisering af affæren kun tjener til at få tungen på gled hos hende, så han kan ikke foregøgle hende noget. Hun ved, at der af den mindste uoverlagte bemærkning vil*

> *blive smedet våben imod hendes mand og hende selv. Til trods for det – og det er næsten det mærkeligste ved det hele – må hun hele tiden tage sig i en tilbøjelighed til at komme på talefod med manden, som om han måtte kunne bringes fra sit destruktive forehavende til menneskelig indsigt og fornuft. Uafbrudt må hun holde hovedet koldt. Hvorfor? Hvad er det, der melder sig i tilbøjeligheden? Det er den elementære og definitive ejendommelighed, der er ved al tale som spontan livsytring, dens åbenhed. At tale er at tale ud.* (Løgstrup 1972, s. 17)

Ideen om den etiske fordring videreudvikles således med den ontologiske teori om de spontane livsytringer, som dermed danner grundlaget i Løgstrups materialetik. "Hvorfra kommer normens bør?", spørger Løgstrup (1997, s. 118), idet han betegner dette spørgsmål som moralfilosofiens grundproblem. Som det fremgår, finder han selv svaret i en fænomenologisk forståelse af den umiddelbare og konkrete socialitet: de suveræne livsytringer. De etiske normer kan derfor kun formuleres som en slags erstatningsmotiver for de livsytringer, der bliver hæmmet eller tilsidesat i det spontane sociale samspil.

Det er problematisk, at Løgstrup karakteriserer sin etik som ontologisk (jf. Løgstrup 1996, s. 20) for på denne måde at fremhæve dens modsætning til de to traditionelle former for etik, den deontologiske (pligt-etikken) og den teleologiske (mål-etikken). Etikken og magtforholdene har begge deres grundlag i de suveræne livsytringers ontologiske socialitet, men de sociale relationer bliver først til etik og magtforhold, idet muligheden af at hæmme eller tilsidesætte den naturlige respons gør sig gældende. Der indtræffer jo netop ikke nogen etisk fordring eller nogen manifestation af et magtforhold, når man spontant og uovervejet responderer med den samme tillid eller den samme åbne tale på den andens spontane livsytring.

Vi er her ved et vanskeligt problem i Løgstrups tænkning, da nogle af hans formuleringer i *Den etiske fordring* er åbne for flere fortolkninger. De spontane livsytringer finder sted på et niveau af anonym social eksistens, hvor menneskeliv indgår i forholdsvis naturlige (uundgåelige, umiddelbare og ureflekterede) samspil af udtryk og respons. Derimod drejer etikken og magtforholdene sig om de holdninger og handlinger, hvormed vi *forholder os til*, hvordan det spontane sociale liv udfolder sig i forskellige situationer og kontekster. På dette niveau eksisterer vi ikke bare som anonymt menneskeliv, men som mere eller mindre ansvarlige personer, der tolker de sociale normer og sætter vores sociale og person-

lige karakter i spil i forhold til disse normer. Problemet, som Løgstrup synes at havne i, består så i, at magtforholdet hævdes at manifestere sig allerede på det helt umiddelbare, anonyme niveau af eksistensen. Han skriver fx:

> *Kontrasten ligger i, at hvert menneske er et selvstændigt og ansvarligt individ – og at vi uundgåeligt og i vid udstrækning er henviste til hinanden, så vore indbyrdes forhold på den mest umiddelbare vis er magtforhold, hvad enten det nu er den andens stemning eller skæbne, der er i vor magt.* (Løgstrup 2010, s. 39)

Det pointeres her, at vores indbyrdes forhold er magtforhold – *på den mest umiddelbare vis*. Det står ikke helt klart, men antagelig er der tale om de mest umiddelbare magtforhold, og ikke de mest umiddelbare af vores indbyrdes forhold[3]. Løgstrup følger op: "Af den elementære afhængighed og umiddelbare magt udspringer fordringen." (Ibid, s. 39). Her er det uklart om afhængigheden og den umiddelbare magt, altså magtforholdet, skal forstås som lige elementære og umiddelbare former for anonym væren. Eller om man må sige, at magtforholdet opstår idet vi fornemmer og måske endda erkender den gensidige afhængighed. At magtforholdet kaldes "umiddelbart" hentyder ikke nødvendigvis til at det også er anonymt og ansvarsfrit, men blot til at det er uformidlet. Løgstrup diskuterer nemlig også i *Den etiske fordring* hvordan sociale konventioner og normer kan formidle og fungere som en slags fælles tredje i de ellers rå magtforhold mennesker imellem (s.st, s. 51).

I *Norm og spontaneitet* (Løgstrup 1972) diskuterer Løgstrup dette samspil mellem de menneskelige relationers sociale natur og deres kulturelle socialitet. Han ender imidlertid op med en temmelig spekulativ antagelse om, at den kulturelle optagelse og tilpasning af det menneskelige naturgrundlag skal forstås ud fra noget iboende ved forholdet mellem spontanitet og norm: at de er det, han noget kryptisk kalder "forenende modsætninger". I det samme værk såvel som i *Etiske begreber og problemer* (1996) skriver Løgstrup også om vilje til politisk og økonomisk magt. Med reference til Macchiavelli bestemmes viljen til magt som ekspansiv og principielt grænseløs. Løgstrup

3 Ellers må Løgstrup for en stund have glemt sin egen understregning af, at det naturlige for mennesker er at respondere på samme måde og lige så umiddelbart og spontant – altså *ikke* reflekteret som selvstændige og ansvarlige individer – på de suveræne livsytringer, vi møder hos andre.

betragter dog ikke blot magt som et politisk problem, men primært et etisk problem. Det sociale livs dybeste sammenhænge mellem natur (spontane livsytringer) og kultur (etik og magt) forbliver noget uklare i de omtalte værker af Løgstrup. En nøgle til forståelsen kan dog være, at nogle magtformer drejer sig om anonym socialitet, hvor vi ikke agerer med vilje og klar bevidsthed, men uovervejet, vanemæssigt og som 'medier' for almindeligt forekommende magtstrukturer og -dynamikker. I den forstand anskuer Løgstup nogle gange magt som et ontologisk vilkår, der spiller sammen med de spontane livsytringer og altså går forud for nogen etisk ansvarlighed eller stillingtagen. Dette tages op i *Norm og spontaneitet,* hvor han påbegynder en eksistentiel-fænomenologisk analyse af magtens væsen, som dog først udfoldes helt i *System og symbol* (1997).

Den eksistentiel-fænomenologiske opfattelse af magt

Den eksistentiel-fænomenologisk analyse i den posthume essaysamling *System og symbol* (Løgstrup 1997) handler om magt i flere forskellige afskygninger. I det fænomenologiske perspektiv fremtræder magten som et komplekst fænomen, der indgår i en række andre sociale fænomener. Løgstrup skelner mellem magtformer i to dimensioner: direkte/indirekte og åbenlys/skjult. Som det vil fremgå, diskuterer han hovedsagelig magt som et spørgsmål om dominans. Han skiller sig dog ud fra gængse opfattelser ved i sidste instans at anskue det sociale liv, der kan blive domineret og undertrykt, som menneskenaturens elementære (spontane, umiddelbare) og autonome ('suveræne') livsytringer. Samtidig har Løgstrup øje for, at nogle former for magt ligger i forlængelse af de spontane livsytringer og konkretiserer dem i praktiske, mere eller mindre instituerede sammenhænge.

I bogens første essay 'To magtområder' sætte Løgstrup spørgsmålstegn ved om moral er et entydigt fænomen. Han fremfører det synspunkt, at moral kan have forskellige skikkelser på forskellige områder. Han anvender en metafor om planter der vokser i forskellige jordbunde, planterne er moral og jordbunden er magt. Pointen er så, at moralområderne er lige så forskellige som magtområderne (s.st., s. 11). Den vigtigste forskel mellem moralområderne bestemmes som modsætningen mellem de umiddelbare mellemmenneskelige relationer og på den anden side de målrettede sociale aktiviteter. Ved at kombinere denne distinktion med synspunktet om magt som moralens jordbund, kan Løgstrup dermed skelne mellem direkte magt, som viser sig i de umid-

delbare relationer og den indirekte magt som er tilstede i vores målrettede aktiviteter og deres konsekvenser.

Parterne, der på hver sin side indgår i et tilfælde eller en konstellation af magtudøvelse, behøver ikke selv være klar over, at der udøves magt i situationen, pointerer Løgstrup (1997). Man kan simpelthen være for tæt på til at bemærke det. Desuden kan det være, at man ikke bemærker det, fordi magtudøvelsen 'går godt' og ikke vækker modstand. Men selv i tilfælde af modstand og konflikt behøver magtudøvelsen ikke nødvendigvis træde klart frem. Den kan skjule sig i fænomener som hæmningsløshed og selvoptagethed, hvori der indgår magtmisbrug. "Kort sagt, lige meget om magten bruges godt eller galt, skjult er den mange gange i andre fænomener som den er en komponent i" (S.st., s. 12).

Magtens fremtrædelse kan ske på et kontinuum, der spænder fra helt skjult til helt åbenlys og utilsløret. Løgstrup giver mange eksempler. Blot det at sætte navn på den andens håb eller frygt, er en slags tilsløret magtudøvelse i form af en fortolkning. Eller A kan insistere på, at tale om et givent emne, selvom B er uvillig til at drøfte det. Udøvelse af direkte magt finder også sted i relationen mellem forlegne mennesker og mennesker som ikke kender til forlegenhed. De sidste, de ikke-forlegne kan bruge magten godt eller skidt. De kan udnytte andres forlegenhed, med det resultat at den forlegne lader sig kujonere, eller de kan gøre den anden tryg i en prekær situation, såsom den studerende i en eksamenssituation. Magtforhold kommer også til udtryk i konventionelle samværsformer, der kan være mere eller mindre stivnede i ritualer og ceremonier. De kan lægge bånd på den magtfulde part og dermed give modparten plads at røre sig på. Når konventionen er utvungen og forekommer naturlig fremmer den et samvær med plads til personlig frihed. Men konventioner kan også udnyttes som ly for dumhed, hykleri og ondskabsfuldhed. I sådanne situationer kan det virke befriende at bryde med konventionen, eksempelvis gennem grovhed eller vrede, påpeger Løgstrup (s.st., s. 13). I andre situationer kan det at bryde konventionen dog virke påtrængende og dermed indskrænke det personlige spillerum for den anden. Den direkte eller personlige magt er således et elementært fænomen, der kan udøves på den andens bekostning og det eneste, der skal til for at udøve den kan være at overtræde en konventionel samværsform. Det kræver ifølge Løgstrup en sans for frihed, at navigere på grænsen mellem det utvungne og det påtrængende. Hvis grænsen overskrides mellem at sige sin mening utilsløret og at være

anmassende, så opstår følelsen af pinlighed. Pinlighed kan variere fra selskabelig pinlighed til klaustrofobisk pinlighed, et spænd fra at ytre upopulære meninger til at indskrænke eller berøve andre deres personlige frihed. Endelig er der for nogle mennesker en trang til uafbrudt at bryde ind i den andens urørlighedszone og derved på udfordrende vis at bringe den anden på glatis, i form af forvirring og forlegenhed. Det kan ligefrem virke sadistisk at ville gøre sin samtalepartner til et offer f.eks. ved at fortolke og eksplicitere den andens motiver eller ved at afsløre den andens løgne. I ekstreme tilfælde som pression og intimidering træder magtudøvelsen frem i sin rene form, den rene og skære vilje til magt. Det kan føre til deciderede kampsituationer, hvor der ofte ikke er plads til selvkritik. Som det fremgår, præsenterer Løgstrup her en ganske vid betydning af ordet "magt", idet han netop anskuer den direkte magt som et ganske elementært fænomen i de umiddelbare møder og samspil mennesker imellem.

Men magt udøves også i et andet magtområde, en anden jordbund, nemlig de målrettede, rationelle aktiviteter, som eksempelvis er udbredte i organisationer. Her er magten indirekte tilstede i de konsekvenser og bivirkninger, som de målrettede aktiviteter vil have. Den indirekte magtudøvelse kan foregå på stor afstand og er grundlæggende karakteriseret ved at foregå forskudt i enten tid eller rum, eller på begge akser. Der behøver således ikke være nogen personlig forbindelse mellem parterne i magtforholdet. Løgstrup fremhæver de negative etiske og politiske konsekvenser, indirekte magtudøvelse kan have. På trods af, at den magtfulde part arbejder målrettet, så er vedkommende typisk ikke opmærksom på de skadelige bivirkninger, som aktiviteten kan have for modparten, da denne er på afstand tidsligt eller rumligt. Forbindelsen mellem de to parter kan desuden være medieret af teknologi. Men det er ikke desto mindre vigtigt at indse at indflydelsen og påvirkningen rummer en magtkomponent. For det indebærer at man er ansvarlig for det man gør og de midler man anvender. Løgstrup påpeger således hvor almindeligt udbredt magtudøvelse er i samfundet og at den i vore dage i høj grad – og måske primært – finder sted indirekte gennem rationelle, målrettede aktiviteter. Blandt de indirekte magtformer peger Løgstrup også på de globale problemer med forurening. Der kan for eksempel være teknikere i Tyskland, som er med til at producere biler og arbejder ud fra en begrænset rationalitet angående mål og midler i bilproduktionen. Med denne rationalitet tages der ikke højde for bivirkningerne af de

midler, som bringes i anvendelse. Løgstrup trækker det skarpt op og taler om "bivirkningernes verdensforvandlende magt" (s.st., s. 17-24).

I essayet 'Den offentlige forvaltning og magtstrukturen i samfundet' i *System og symbol* diskuterer Løgstrup antagelserne hos Weber, Marcuse og Habermas om at borgeren er ved at blive undertrykt gennem den moderne bureaukratiske forvaltnings regulering og administration. Samtidig med velstanden, som følger med den tekniske udvikling, stiger også undertrykkelsen af borgerne, hævder de (s.st., s. 50). I forlængelse heraf påpeger Løgstrup så, at demokrati fungerer inden for magtstrukturen i samfundet. Demokratiet afskaffer ikke herredømmets indirekte former for magtudøvelse, men medinddrager borgerne i den uundgåelige magtudøvelse – herredømmet.

Løgstrup beskæftiger sig altså med det emotionelle i oplevelsen af direkte magtudøvelse i nære sociale relationer såvel som i erfaringen af indirekte magtudøvelse gennem bredere sociale sammenhænge. På tværs af distinktionen mellem direkte og indirekte magtudøvelse har vi så en distinktion mellem åbenlys og skjult magt. Det er en pointe hos Løgstrup, at magten meget ofte udfoldes på skjulte måder. Det skyldes i høj grad, hvordan vi almindeligvis fortolker og taler om oplevelser af sociale fænomener, der mere eller mindre er præget af magt. Eksempelvis har 'indflydelse' typisk en mere positiv betydning end ordet "magt" har.

Mogens Pahuus (2005) argumenterer for, at Løgstrups sene forfatterskab er en blanding af eksistentielt-fænomenologiske analyser og kosmo-fænomenologiske analyser, hvor Pahuus mener at de sidste er for spekulative. Udviklingen af Løgstrups magtforståelse, sådan som han når frem til distinktionen mellem den direkte og den indirekte magt i den første del af *System og symbol*, holder sig på den eksistentielt-fænomenologiske side, ved at tage udgangspunkt i de to nævnte moralområder hhv. de umiddelbare relationer mennesker imellem og de rationelle aktiviteter. Men, som titlen på essaysamlingen indikerer, så findes der for Løgstrup også andre slags magter, nemlig dem vi ikke selv er herrer over, og som fx viser sig i forholdet til naturen. Titlen på essaysamlingen refererer til 'systemets magt' overfor 'den symbolske magt'. Løgstrup mener, at systemets magt kan virke fremmedgørende, i tråd med hvad han hævdede med Weber og Marcuse, som tidligere nævnt. I sidste del af essaysamlingen trækker han det skarpere op – systemets magt kan virke fremmedgørende ved at fjerne mening fra den enkeltes liv. Modsat denne mekanisme eller bivirkning af bureaukratiets rationalitet virker symbolsk magt ved at give mening, og den kan

komme fra naturen, kunsten eller barndommen. Denne magtforståelse sprænger i følge Pahuus det eksistentielt-fænomenologiske perspektiv og peger videre til det metafysiske, det kosmo-fænomenologiske. Det er også her Løgstrup udvikler sin teori om sansningen som afstandsløs, modsat fortolkningen som afstandsskabende, hvilket igen er et omdiskuteret element i Løgstrups sene tænkning. Her bliver han ifølge Ole Fogh Kirkeby tvetydig i sin tænkning (Kirkeby 1998, p. 19).

Analyser og diskussioner af magtforhold og magtudøvelse må opretholde opmærksomheden på, at 'magt' ikke skal forstås kun som magtmisbrug. Der er også (positiv) magt eksempelvis i undervisning, vejledning og coaching, hvor magten udøves først og fremmest til den mindre magtfuldes fordel. Magt og tillid differerer ofte omkring den bevægelse de foretager i forhold til muligheden. Tilliden virker hele tiden åbnende og magten virker lukkende, men de to modsætninger kan forenes i den forvaltning, som omsætter den principielle mulighed i en konkret mulighed. Løgstrup definerer den suveræne livsytring, tillid som 'mulighedsvedligeholdende' (Løgstrup 1996, s. 24). På den baggrund giver det god mening at betragte magtudøvelsen i dens positive former, hvor den fremmer udfoldelsesbetingelserne for den mindre magtfulde i det sociale samspil, som en bestyrkende konkretisering af menneskets naturlige livsytringer. Løgstrup skriver tilsvarende om forelskelsen som en begrænsende konkretisering af den erotiske tiltrækning, der principielt kan rette sig imod hvem som helst. Han anskuer kærligheden som et tillidsforhold, og i forelskelsen forvaltes mulighederne i denne tillid ved at rette sin kærlighed mod andre.

Perspektiverende diskussion

Afslutningsvis vil vi skitsere, hvilke rammer den fænomenologiske forståelse af magt som et ontologisk grundvilkår kan sætte for at undersøge og diskutere organisatorisk læring.

De organisationsteoretiske opfattelser af magt, som vi har diskuteret med Cleggs position som omdrejningspunkt, tematiserer i forskellig udstrækning magten som et allestedsnærværende eller basalt fænomen i det sociale liv. Som det er blevet nævnt, har de tre magtdimensioner hos Lukes (åbenlys påvirkning, forhindret interessevaretagelse samt udnyttelse af strukturelle omstændigheder) en vis lighed med Cleggs tre magtkredsløb (episodisk, dispositionel samt facilitativ), idet begge 'modeller' bygger på en mikro-meso-makro opdeling af det sociale liv,

der heller ikke ligger fjernt fra Løgstrups distinktion mellem direkte og indirekte former for magt.

Clegg er den af de tre, der er mest reflekteret angående selve inddelingen og de teoretiske antagelser om socialiteten, der afspejles med den valgte inddeling. For så vidt er der god mening i hans kritik af Lukes for blot at præsentere tre forskellige dimensioner af det sociale liv, hvori magten udfolder sig på tilsvarende forskellige måder. Med Lukes kunne man opfatte sammenhængen mellem de tre sociale dimensioner som et 'geometrisk rum', hvor empiriske magtfænomener kan undersøges med vægt på en eller flere af dimensionerne eller som konstellationer og dynamikker, der må anskues i alle tre dimensioner. Men han er ikke behjælpelig med den fornødne teoretiske eller metodologisk angivelse af, hvordan dette så skal gribes an. Clegg foreslår derimod, som vi har set, at tænke magt i tre distinkte men forbundne kredsløb inden for en social-teknologisk og diskursiv ontologi. Denne opfattelse af det sociale liv når han frem til i et forsøg på at overskride den traditionelle sociologiske dikotomi mellem aktører og strukturer, som man rigtignok genfinder hos Lukes og mange andre. Men løsningsforslaget, der består i at anskue alt socialt liv som social-teknologisk diskurs, er utilfredsstillende fordi det abstraherer bort fra den nære erfaring af deltagelsen i det sociale liv såvel som fra de magtstrukturer og –processer, der ikke italesættes, men fungerer tavst og implicit. Ligeledes er det en noget abstrakt og distanceret tilgang til magtproblematikker i organisationer at betragte hele funktionaliteten i magtens kredsløb som et spørgsmål om 'organisering', således som Clegg foreslår.

Hvis den socialteknologiske diskurs hos Clegg er et alt for abstrakt bud på, hvordan magt gør sig gældende overalt i organisationer og i det sociale liv i det hele taget, har derimod forskningsinteressen for følelser i organisationer fat i konkrete aspekter af de menneskelige samspil, som faktisk stikker dybere end distinktionen mellem aktør og struktur. Jack Barbalet, der har fremhævet 'følelsernes sociologi' som et væsentligt men underbelyst forskningsområde, argumenterer således for, at ''emotioner sammenkæder struktur og handling (agency)'' (Barbalet, 2002, s. 3). Organisationer ville hverken have kompetente medarbejdere eller pålidelige systemer, hvis ikke begge dele var solidt funderet i de involverede menneskers emotionelle engagement i det samarbejde og den arbejdsydelse, som organisationen er 'sat i verden' for at præstere. Meget af dette emotionelle engagement tages for givet i dagligdagens rutiner, og involverer primært de sociale aktører som decentrerede medvirken-

de i deres eget arbejdsliv. Det er oftest følelsesmæssige orienteringer, som ikke bare findes inden for det pågældende arbejdsfelt, men ligger i tiden, i professionen eller i branchen og dermed afspejler makrostrukturelle omstændigheder samtidig med at de sætter sig igennem i mikrosociale relationer og hændelser. Ganske vist har den hidtidige forskning i følelserne i organisations- og arbejdslivet sjældent drevet det vidt hvad angår forståelsen af emotionaliteten som socialontologi, der stikker dybere end den sociale identitet og ofte de-centrerer de sociale aktører. De fremhævede forskningsbidrag fra Asplund og Hochschild skiller sig ud ved netop at fremhæve hver sit indgående eksempel på, hvordan arbejdspladsens magtforhold systematisk inddrager medarbejdernes følelser og forstyrrer deres emotionelle spontanitet, uden at medarbejderne med deres selvforståelse og refleksion kan forhindre det. Det er i denne problemsammenhæng, Løgstrups eksistentielle fænomenologi bidrager med teoretisk afklaring, da han fremhæver, hvordan strukturelle magtforhold i det hele taget gør sig gældende som 'naturlige' tilskyndelser, vilkår og reaktioner i de nære mellemmenneskelige samspil, hvor vi umiddelbart indgår urefleksteret, som anonyme og spontane deltagere.

Løgstrup markerer, at den materiale etik ikke er en situationsetik. Situationsetikken, i sin rene form begår nemlig ifølge Løgstrup den fejlslutning, at postulere at vi ikke kan vide noget om situationens indhold (det materiale) på grund af situationens unikke karakter og tidens irreversibilitet. "I de fleste situationer dominerer de typiske træk", pointerer han så, "blot kan man ikke af den grund basere sine etiske beslutninger på nogen principper af formel karakter" (Løgstrup 1972, s. 45). Situationsetikken bebrejdes den fejlslutning, at relativere alt til den unikke situation. For Løgstrup findes der både det unikke ved situationen, men også typiske træk, der forbinder situationsetikken med den materiale etik. Løgstrup nævner ikke her, hvem han præcist sigter til i sin kritik af situationsetikken, men givetvis skal hans bemærkninger ses som en kommentar til den teologiske debat om modsætningen mellem Kierkegaards situationsetik og den universelle etik hos Kant. Situationsbegrebet spiller imidlertid en andeledes og mere central rolle i den eksistentielle fænomenlogi, end Løgstrup her synes at være opmærksom på. Som Scheler påpegede i 1916 er det karakteristisk for al menneskelig handling, at den finder sted i relation til en nærværende situation, og situationen er netop konkretiseringen af almene erfarings- og værdigrundlag i mere specifikke historiske og aktuelle omstændig-

heder (Scheler 1966, s. 485). 'Situation' er et grundbegreb i den eksistentielle fænomenologi, og ikke mindst Sartres redegørelse for situationen som den foreliggende fakticitet af etiske og politiske omstændigheder, som mennesket altid møder i sin frihed, er velkendt (Sartre 2007). Merleau-Ponty præciserede dette situationsbegreb med påpegningen af, at det, der binder menneskets eksistentielle frihed sammen med den konkrete sociale og historiske situation, er de implicitte værdier og behov, som ikke problematiseres i situationen, men ligger til grund for den (Merleau-Ponty 2012). Situationen og friheden hvormed den tages op inddrager altså såvel almene som specifikke aspekter af menneskelig eksistens, såvel typiske som unikke fænomener, der ikke begrænser sig til et fysisk sted i rum og tid, men derimod strukturerer den kulturelle og sociale mening, der erfares som problematikken, udfordringen eller anledningen i situationens aktualitet. Derfor indgår både livshistorisk og almenmenneskeligt erfaringsmateriale (følelser, værdier, magtfuldhed og afmagt) i den situation, som en enkeltperson her og nu oplever at befinde sig i over for en anden part eller alene.

Trods den usikkerhed hos Løgstrup i forståelsen af etikkens og magtens ontologiske status, som vi har været inde på, har han redegjort klart og overbevisende for, hvordan begge dele – og den menneskelige eksistens i det hele taget – må begribes ud fra det naturgrundlag af emotionel socialitet, som først og fremmest viser sig i de spontane livsytringer. Hermed fastholder han det fænomenologiske grundprincip at afdække aspekter af umiddelbar erfaring, som findes i spontane former for socialt samspil, men også danner grundlag for handling og refleksion. Han er også på solid fænomenologisk grund, når han understreger hvor gennemgribende dette decentrerede og anonyme samspil adskiller sig fra de sociale relationer og processer, vi indgår i som reflekterede og ansvarlige personer, der agerer bevidst og målrettet ud fra fortolkninger af de vedvarende og forbigående situationer, vi befinder os i. Når det brede spektrum af situeret erfaring, som Løgstrup blotlægger, skal undersøges i organisatorisk kontekst, kan man finde hjælp i den begrebsafklaring og i den metodologiske praksis, som andre eksistentielle fænomenologer har udført med udgangspunkter tæt op ad Løgstrups.

I *Responsiv etik og læring i organisationer* præsenterer Ulla Thøgersen (2016) den forståelse af reponsivitet som et grundlæggende fænomen i tilværelsen, som gennem de seneste årtier er blevet redyrket af den fremtrædende tyske fænomenolog, Bernhard Waldenfels. Waldenfels, der er meget velbevandret i den fænomenologiske tradition, trækker

især på Merleau-Ponty's og Levinas' videreførelse af den, hvor det (i modsætning til den tidlige fænomenologi såvel som hovedtendensen i den idealistiske filosofi) bliver gjort klart, at 'den anden' og 'det fremmede' altid fremtræder mere umiddelbart i vor egen erfaring end 'selvet' og 'det kendte'. De momenter i livet, hvor man med udgangspunkt i sig selv og sin egen bevidsthed forholder sig til sine omgivelser, kan være nok så vigtige, men de er sekundære i vort eget oplevelsesunivers. Primære (dvs. grundlæggende og umiddelbare) oplevelser består derimod i at 'komme til sig selv', 'blive opmærksom' eller 'vågne op' i en situation, hvor man er ved at respondere på en henvendelse fra 'en anden', 'noget andet' eller 'noget fremmed'. Denne pointe giver straks genklang af den opfattelse af socialiteten, som vi har fundet i lidt forskellige udformninger hos Asplund og Løgstrup. Waldenfels argumenterer imidlertid gennemgribende for en sådan fænomenologisk ontologi, der vælter den forståelse af det menneskelige subjekt og dets bevidsthed, som kendes fra Descartes og Kant, men også er dominerende hos Husserl og Sartre. Det menneskelige subjekt er ikke gennemsigtigt for sig selv, og det befinder sig gang på gang i umiddelbare situationer, som det ikke selv har valgt, men mærker kropsligt og forstår (i det mindste intuitivt), og som kræver en respons fra subjektet. Thøgersen diskuterer, hvordan spørgsmål om læring og etiske problematikker i nære samarbejdsrelationer kan anskues ud fra den responsive fænomenologi. Hun fremhæver, at læring (både i form af fælles sociale processer og individuelt) i en basal forstand og uundgåeligt består i at bevæge sig ud i noget fremmed. Måden, hvorpå man gruppedynamisk responderer på det fremmede i en organisatorisk situation, får betydning for hvilke læreprocesser, der kan finde sted. I denne forbindelse inddrager hun også Shotters responsive opfattelse af dynamikken i organisationer. Et kardinalpunkt hos Thøgersen er, at 'det fremmede' også findes i os selv. For så vidt som vi er decentrerede subjekter, er vi emotionelt bundet op i indtryk og orienteringer, der i forskellig grad kan være noget 'andet' og 'fremmed' i forhold til, hvad vi helst vil identificere os med og føler os mest trygge ved. Sensitivitet og refleksion i relationer til stemninger, følelser og affekter kan derfor være vigtige aspekter af læreprocesserne i organisationer. Det etiske aspekt af de nære samarbejdsrelationer i organisationer forbinder Thøgersen (og Waldenfels) ligesom Løgstrup meget med tillid. Man må bestræbe sig på at dyrke tillid og modvirke mistillid i samarbejdet, fordi den andens trivsel og ens egen trivsel hænger sammen i og med responsiviteten i det sociale liv. I modsætning til Løgstrup gør

Waldenfels og Thøgersen det dog klart, at den umiddelbare reponsivitet er førnormativ. Som også Asplund påpeger, findes den lige såvel i form af aggression og slagsmål som kærlighed og samarbejde.

De etiske spørgsmål opstår først, for så vidt som vi er i stand til at reflektere og respondere som ansvarlige personer eller grupper. Dette kan Løgstrup vanskeligt fastholde, når han kalder sin etik "ontologisk" til forskel fra den teleologiske, aristoteliske tradition og den deontologiske, kantianske (jf. Løgstrup 1996, s. 15-20). Han argumenterer ikke rigtigt for at bruge denne betegnelse på sin etik, men pointerer blot at den etiske fordring "får sit indhold" fra et ontologisk grundvilkår i menneskenaturen (spontane livsytringer og menneskers indbyrdes 'forvikling'), hvilket dog ikke er afgørende forskelligt fra forholdet mellem etik og naturgrundlag hos Aristoteles. Endvidere er Løgstrups begreb om 'fordring' jo et begreb om 'pligt', der dog konkretiseres på en måde, som appellerer mere til vor tid end de religiøst funderede imperativer hos Kant eller Kierkegaard. Løgstrups etiske fordring er en markant eksistentiel-fænomenologisk erfaring af 'den anden natur': en kulturhistorisk etableret og rodfæstet opfattelse af, hvad der er 'naturligt' og eksemplarisk for godt menneskeliv. Men Løgstrup synes ikke selv at være helt opmærksom på, at den etiske fordring må begribes som en institueret sociokulturel kendsgerning. Om man hænger fast i mistilid og fremmedangst, eller anstrenger sig for at skabe og opretholde tillid og gensidig forståelse, er ikke noget naturgivent eller ontologisk bestemt, og det er heller ikke en ubetinget (religiøs eller transcendental) fordring. Det er en kulturel fordring – et historisk bestemt etisk krav – om aktivt at forsvare et væsentligt aspekt af det, vi forstår ved 'civilisation' og 'godt menneskeliv', at sætte sin magt ind for at fremme dets opretholdelse og udfoldelse.

Nu kunne man indvende, at organisationer sjældent har det primære formål, at fremme et godt arbejdsliv for medarbejderne, men på forskellige planer tilsigter at løse bestemte arbejdsopgaver. Hvordan må spørgsmål om magt og læring anskues i den sammenhæng? Hvordan må sociale samspil og social respons begribes som led i selve udførelsen af det arbejde, der finder sted i organisationen? Det er den slags spørgsmål, forskningen i psykosocialt arbejdsmiljø kredser omkring. Gennem et halvt hundrede år har tyske og skandinaviske studier af arbejdslivet opnået en forståelse af, at belastningerne og udfoldelsesmulighederne i den konkrete udførelse af arbejdet må analyseres i tre forskellige dimensioner, der kan betegnes som: kontrol, kompetence og social identitet (jf.

Keller & Keller 2016). I fænomenologisk perspektiv kan disse dimensioner forstås som hhv. figur, forgrund og baggrund i arbejdsudførelsen. Charlotte Bloch har i *Flow og stress* (Bloch 2001) redegjort indgående for den fænomenologiske forståelse af den problematik om beherskelse af arbejdsforløbet, som udgør den centrale figur i alle arbejdsprocesser. Med begreberne 'flow' og 'stress' indikeres de modsatte emotionelle ekstremer af, hvordan man under udførelsen af arbejdet bliver optaget af det og de-centreres i det, i kraft af henholdsvis beherskelsen af arbejdsforløbet eller den manglende beherskelse af arbejdsforløbet. Flow er den berigende opslugthed af og sammensmeltning med aktiviteten, hvor man glemmer tid og sted. Stress er magtesløsheden og overanstrengelsen ved at være indfanget i en vedvarende belastningssituation. Flow og stress er hverdagsfænomener, men eksistentielle oplevelser der i hver sin retning drejer sig om livskvalitet og mental sundhed. Det er følelsesmæssige erfaringer af stemninger, der fornemmes kropsligt og præger oplevelsen af tiden (der kan være 'rigelig' og 'flyve afsted' eller være 'manglende' og 'næsten stå stille') og omgivelserne (der kan være 'berigende' eller 'truende'). Men da disse emotionelle erfaringer er umiddelbare og kropslige, er det et åbent spørgsmål, hvordan de fortolkes og italesættes i det pågældende sociale og kulturelle miljø. Bloch konstaterer, at både flow og stress er overvældende følelser, der undertrykkes og omfortolkes i vore dages sociokulturelle diskurser. Dermed gør hun det klart, at magtforhold gør sig gældende både på det umiddelbare plan i oplevelsen af arbejdet, hvor man bliver placeret i flow- eller stresssituationer af de sociale omstændigheder især, og på det reflekterede plan, hvor den herskende sociokulturs tilsidesættelse og fordrejning af den umiddelbare erfaring gør det vanskeligt for den enkelte at forholde sig klarsynet og bearbejdende til sin egen arbejdssituation.

Problematikkerne om kompetence og social identitet er de to andre dimensioner af arbejdslivet, der bag ved kontroldimensionens spørgsmål om flow og stress udgør henholdsvis en nærliggende forgrund og en mere omfattende baggrund i de konkrete arbejdssituationer. Såvel på kort sigt som i længere udviklingsperspektiv implicerer et godt arbejde rimelige balanceforhold mellem de kvalifikations- og kompetencekrav, arbejdet stiller, og de kompetencer, arbejdskraften er i besiddelse af eller kan opnå. Dette er et centralt tema med sine egne magtaspekter i de organisatoriske læreprocesser, hvilket også er ret åbenlyst inden for forsknings- og udviklingsfeltet 'organisatorisk læring'. Arbejdslivets

problematikker i dimensionen 'social identitet' har at gøre med alle de forskellige aspekter af sociale relationer og selvforståelse, som knytter sig til det pågældende arbejdsfelt. Det indbefatter sådan noget som arten og omfanget af socialt samspil i arbejdet, forhold mellem faglige positioner, professionelt omdømme, anerkendelse og mangel på samme, samt det livsperspektiv, man forbinder med sit arbejde[4]. Alle de tre dimensioner af arbejdets udførelse bør udforskes med kvalitativ metodologi, hvilket ikke udelukker, at anvendelse af kvantitative metoder også kan have sin berettigelse.

Litteratur

Alvesson, M. (2001). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.

Alvesson, M. & S. Deetz (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage Publications.

Asplund, J. (1987). *Det sociala livets elementära former.* Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Barbalet, J. (2002). 'Introduction: Why emotions are crucial' i: J. Barbelet (Ed.): *Emotions and Sociology*. Oxford: Blackwell Publishing.

Bloch, C. (2001). *Flow og stress*. København: Samfundslitteratur.

Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations,* Sage Publications, London.

Clegg, S.R. (1989). *Frameworks of power,* Sage Publications, London.

Fineman, S. (Ed.)(2007). *Emotions in Organizations. Second Ed.* London: Sage Publications.

Grey, C. & H. Willmott (Eds.). *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford University Pres.

Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure, *American journal of sociology*, pp. 551-75.

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling,* University of California Press.

Jørgensen, K.M. (2016). 'Fortællinger, magt og etik i organisationer' i: K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag.

4 Nikolaj Klee viser i *Etik og magt – Grundlagsteoretiske perspektiver på udfordringer i offentlig ledelse,* hvordan man gennem livshistoriske interview kan afdække indgående sammenhænge mellem livsperspektiv og arbejde (Klee, kommende).

Keller, H.D. & K.D. Keller (2016). 'Godt arbejde' i: K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag.

Keltner, D. (2017). *The power paradox: how we gain and lose influence*, Penguin.

Kirkeby, O.F. (1998), *Begivenhed og krops-tanke – en fænomenologisk-hermeneutisk analyse,* Handelshøjskolens Forlag, Århus.

Klee, N. (kommende). *Etik og magt – Grundlagsteoretiske perspektiver på udfordringer i offentlig ledelse*. Afhandling til forsvar for ph.d.-graden ved Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet.

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (1997). *I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet,* Aalborg Universitetsforlag, Aalborg.

Lukes, S. (1974). *Power: A radical view,* New York: Palgrave Macmillan.

Løgstrup, K.E. (1968). *Opgør med Kirkegaard,* Gyldendal.

Løgstrup, K.E. (1972). *Norm og Spontaneitet – Etik og politik mellem teknokrati og dilettantokrati*.

Løgstrup, K.E. (1972). *Solidaritet og kærlighed og andre essays.* Gyldendal.

Løgstrup, K.E. (1996). *Etiske begreber og problemer*. Gyldendal.

Løgstrup, K.E. (1997). *System og symbol – Essays.* Gyldendal. (Oprindeligt udgivet i 1982.)

Løgstrup, K.E. (2010). *Den Etiske Fordring,* 4. udgave ed. Forlaget Klim. (Oprindeligt udgivet i 1956.)

Løgstrup, K.E. (2016). *En fremstilling og vurdering af Max Scheler's "Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik",* Klim. (Oprindeligt besvarelsen af en prisopgave, indleveret i 1932.)

Merleau-Ponty, M. (2012). 'Friheden' i: K.D. Keller (red.): *Den menneskelige eksistens – Introduktion til den eksistentielle fænomenologi*. Aalborg Universitetsforlag.

Pahuus, M. (2005). 'K.E. Løgstrups eksistentielle fænomenologi', *Slagmark-Tidsskrift for idéhistorie* (42).

Pahuus, M. (2018). *Dialog med Løgstrup – Løgstrups fænomenologi*. Aalborg Universitetsforlag.

Russell, B. (1938). *Power – a New Social Analysis,* George Allen & Unwin Ltd, London.

Sandelands, L. & C. Boudens (2007). 'Feeling at Work' i: S. Fineman (Ed.): *Emotions in Organizations. Second Ed.* London: Sage Publications.

Sartre, J.-P. (2007). *Væren og intet*. Århus: Forlaget Philosophia.
Scheler, M. (1966). *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
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.
Taylor, S. & J.S. Osland (2011). 'The Impact of Intercultural Communication on Global Organizational Learning' i: M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (Eds): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.* Chichester: Wiley.
Thompson, P. & C. Smith (Eds.) (2010). Working Life – renewing labour process analysis. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
Thøgersen, U. (2016). 'Responsiv etik og læring i organisationer' i: K.D. Keller (red.): *Organisatorisk dannelse – Etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag.
Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics, and the Subject at Work*. London: Sage Publications.
Vince, R. & Y. Gabriel (2011).,'Organizations, learning and emotion' i: M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (Eds): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management.* Chichester: Wiley.
Waldron, V. (2007). 'Relational Experiences and Emotions at Work' i: S. Fineman (Ed.): *Emotions in Organizations. Second Ed.* London: Sage Publications.
Wasserman, V., A. Rafaeli & A.N. Kluger (2007). 'Aesthetic Symbols as Emotional Cues' i: S. Fineman (Ed.): *Emotions in Organizations. Second Ed.* London: Sage Publications.

Anders Buch

9. MAGT I PRAKSIS

Hvad er magt, og hvor findes magt i organisationer? Det er ontologiske og epistemologiske spørgsmål, som enhver teori om organisationer og social organisering må forholde sig til. Nyere praksisteorier er netop teorier til forståelse af social organisering, men de bliver ofte beskyldt for ikke at have en klar forståelse af magt, og at de fokusere på relativt trivielle mikro-processer (som fx madlavningspraksisser, cyklismepraksisser, osv.) i forståelsen af social forandring (fx Geels 2002). Men kan nyere praksisteorier også fange de 'store' dynamikker, der former organisationers udvikling? Og hvordan kan de forstå magt og magtesløshed i organisationer? I dette kapitel vil jeg diskutere disse spørgsmål og forsøge at præcisere et magtbegreb i nyere praksisteorier.

Min fremstilling vil skride frem på følgende måde. Først (1) vil jeg kort og programmatisk præsentere nogle grundlæggende antagelser i nyere praksisteorier for at situere dette perspektiv. På den baggrund vil jeg (2) zoome ind på et praksisteoretisk framework, nemlig Theodore Schatzkis site ontologi og Stephen Kemmis' tilknyttede teori om praksisarkitekturer, for overordnet at redegøre for, hvordan dette praksisteoretiske perspektiv bidrager til at bestemme handlinger. Hernæst (3) vil jeg introducere en empirisk case fra min egen forskning. Denne case vil blive brugt til at illustrere en kompleks organisatorisk situation som

den konkret har udfoldet sig i en dansk rådgivende ingeniørvirksomhed. Formålet er at bruge dette empirisk materiale til konkret at illustrere (4), hvordan nyere praksisteorier vil identificere og forstå magt i en organisatorisk praksis. Kapitlet afrundes med en diskussion af det praksisteoretiske magtbegrebs ontologi og kritiske potentiale i studiet af organisationer (5) inden jeg sammenfatter min fremstilling i den afsluttende konklusion (6).[1]

Hvad er praksisteori?

Hvad er så praksisteori? For det første skal 'teori' blot forstås som en generel og abstrakt tilgang til et felt (Abend 2008). Mange praksisteoretikere bruger betegnelsen 'praksisteori' synonymt med 'praksisbaserede studier', 'praksistænkning' eller 'praksistilgange' for at betegne et særligt socialvidenskabeligt teoretisk og metodologisk greb i forskningen. Dette greb prioriterer at studere aktørers almindelige, mundane aktiviteter som de udspiller sig i konkrete, naturlige, hverdagslige situationer. Når praksisteoretikere for eksempel ønsker at studere organisatoriske fænomener som 'jobsamtaler', 'ledelse i organisationer' eller 'arbejdsmiljø', så prioriterer de at undersøge de konkrete situationer, hvor aktører 'gør' jobsamtaler, leder, og hvordan arbejdsmiljøet udspiller sig fra dag til dag i konkrete situationer. Man ønsker altså at forstå fænomener på baggrund af aktørers konkrete handlinger og aktivitet.

Praksisteoretikere gør sig en række overordnede antagelser. For at forstå, hvad praksisteorien går ud på, er det nyttigt at gøre dem eksplicitte. 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*. 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 situatio-

1 Dette kapitel trækker på forskning, der tidligere er publiceret i tidsskriftartiklerne Andersen & Buch (2016), Buch (2016) og Buch (2017).

nen, ritualer, instrukser, arbejdsmæssige procedurer, men også deres ambitioner, mål, idealer, osv.

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, hævder de. Her vil praksisteoretikere 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 aktivitet muliggør, befordrer, hæmmer eller forhindrer at handlinger kan udføres.

Praksisteoretikere forsøger, for det tredje, også at undgå at begrebsliggøre aktivitet på baggrund af klassiske socialvidenskabelige forestillinger om mennesker. Man ønsker 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. Praksisteoretikere 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 subjektorienterede (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. På samme måde er det forfejlet at se 'mening' eller 'diskurs' som et fænomen, der eksisterer i et særskilt ikke-materielt domæne. Her følger praksisteoretikere Ludwig Wittgensteins (1953) analyse af mening: 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 praksisteorier, og det vi i dette kapitel skal undersøge nærmere, 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. Praksisteoretikere 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 praksisteoretiske antagelser er ofte tæt sammenvævede i de perspektiver som forskere bruger, når de studerer sociale fænomener. 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 Martin 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 konversationsteoriker, social læringsteoretikere, aktivitetsteoretikere, praxeologer (eksempelvis Pierre Bourdieu), feminister, pragmatister, aktør-netværksteoretikere, med flere. 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 (reproducerer en social orden – 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. Under alle omstændigheder vil det nok være mere retvisende at tale om praksisteorier – altså i flertal.

Men før man fortaber sig i mindre forskelle og præferencer imellem teorierne, er det vigtigt overordnet at slå fast, at alle de nævnte praksisteoreti-

ske 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. 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 i vores hverdagslige gøren og laden fortrolige – i hvert fald som udgangspunkt – med den verden vi lever i, fordi vi gennem vores træning, socialisering, vores rutiner og vores livsform er dannet i denne verden.

Hvordan handlinger bestemmes i praksis

Som nævnt giver praksisteorier bud på, hvordan den sociale orden er organiseret og dermed bestemt – nemlig igennem praksisser. Når jeg i dette kapitel ønsker at undersøge praksisteoriernes magtbegreb, så må undersøgelsen naturligt beskæftige sig med, hvordan *bestemmelsen* af handlinger finder sted. Blandt praksisteorierne findes der forskellige teoretiske bud på, hvordan handlinger bestemmes (for en oversigt se eksempelvis Nicolini 2012). I dette kapitel tager jeg udgangspunkt i et teoretisk framework, som er blevet udviklet af filosoffen Theodore Schatzki (1996, 2002, 2010, 2019) og siden operationaliseret som en socialvidenskabelig analysemodel af en række uddannelsesforskere med Stephen Kemmis i spidsen (Kemmis et al. 2014, Mahon et al. 2017, Kemmis 2019).

En organisation rummer en kompleks mængde af sociale aktiviteter. I Schatzkis og Kemmis' teoretiske framework, den såkaldte 'site ontologi', udspiller organisatoriske aktiviteter sig i et site. Et site er her en lokation, hvor noget – her organisatoriske aktiviteter – er og finder sted (Schatzki 2002, 64). Den fysiske lokation er vigtig fordi sociale fænomener altid udspiller sig i objektivt rum og tid, men på afgørende vis overskrider et site objektiv rum-tid. Den teleologiske lokation, dvs. hvordan aktører er stemt i forhold til og håndterer fænomener, specificerer på afgørende vis, hvordan aktører forholder sig i en henvisningshelhed

(jf. Heideggers 'Verweisungsganzheit' (1927/1979)). Et site fremskriver og afgrænser således, hvordan sociale fænomener bliver meningsfulde (intelligible) for de involverede aktører. Et site bidrager til at kontekstualisere og afgrænse social aktivitet i forhold til en udvalgt forskningsgenstand – her den organisatoriske aktivitet.

En praksis beskriver, hvordan aktivitet er organiseret med henblik på at informere og skabe *mønstre* for aktørernes gøren, sigen og relatering. Praksisteorier hævder, at individers handlinger er sammenkædet på særlige måder, der danner vedblivende nexusser af handlinger. På denne måde kan praksisser identificeres som entiteter, der strukturerer og bestemmer aktiviteter på særlige måder. Konfigurationen af handlinger – gøren, sigen og relateren sig – kan vedblive i tid og rum og dermed bidrage til at organisere konstellationer af handlinger. Her er det vigtigt at bemærke, at praksisser ikke er sociale strukturer, der bestemmer handlinger. Derimod bidrager individuelle handlinger til at (de)stabilisere handlemønstre ved at genspille handlemønstrene eller afvige fra dem.

Kemmis og hans kolleger (Kemmis et al. 2014, Mahon et al. 2017, Kemmis 2019) redegør for, hvordan praksisser kan analyseres som en organiseret udfoldelse af gøren, sigen og relateren sig i tid og rum (jf. figur 1). Den overordnede idé er, at praksisser (det lysegrå felt i skemaet) manifesterer sig som kulturelt diskursive arrangementer gennem konstellationer af sigen (hvad det er tilladeligt at sige, diskutere, udfordre, osv.), som materielt-økonomiske arrangementer gennem konstellationer af gøren (aspekter af de fysiske omgivelser, finansielle ressourcer, arbejdsdeling, osv.), og som socialt-politiske arrangementer gennem konstellationerne af relationer (fx organisatoriske regler, hierarkier, sociale tilhørsforhold og sympatier og solidaritet). Disse arrangementer er sammenflettet i vedblivende konstellationer af handlemønstre, der er identificerbare som praksisser. Praksisser har en dobbelt natur i den betydning, at de på den ene side er dirigeret af og igennem individers (A) dispositioner og (B) projekter (venstre side af skemaet), men på den anden side har praksisserne også en extra-individuel dimension (højre side af skemaet), der består af historisk akkumulerede (D) praksistraditioner og et (C) praksislandskab, der består af materialiserede og/eller regel regulerede arrangementer, som omslutter og legemliggør praksisserne. Den individuelle og den ekstra-individuelle dimension af praksisserne er sammenflettede og medierede igennem sprog (sigen), aktivitet og arbejde (gøren), og magt/solidaritet (relateren sig) og danner den sociale praksis som en helhed.

Når praksisser konkret udspiller sig i tid og rum bliver de tit 'omgi-

velser' for andre praksisser. Sammenknytningen af kulturelt-diskursive, materielt-økonomiske og socialt-politiske arrangementer former en praksis og giver den en site-specifik praksisarkitektur. Praksisarkitekturen medierer gennemspilningen af praksisser ved at udforme de nødvendige (men ikke tilstrækkelige) vilkår for fortsættelsen af praksissen. Én praksis bliver derfor en anden praksis' omgivelser, og denne sammenknytning af praksisser vil på sigt etablere en site-specifik praksisarkitektur, der konstituerer og præfigurerer (nødvendige) betingelser for at praksisser kan udspille sig. Den følgende forklaring af denne mekanisme fremhæver den komplekse konstitutive karakter af praksisarkitekturer:

> *Praksissen optager sigen, gøren og relateren sig, der allerede findes i sitet, orkestrerer og engagerer disse, og efterlader særlige diskursive, fysiske og sociale spor eller rester af, hvad der skete ved praksissens udfoldelse. Disse spor eller rester er ikke alene efterladt i deltagernes hukommelser og interaktionskapaciteter men også i selve praksissen som et site for socialitet. Nogle af disse rester bliver en del af den rammesættende praksisarkitektur, der møder nyankommne, som efterfølgende bebor den—for eksempel når morgendagens klasse opdager, hvor de studerende, der var tilstede i dag, har efterladt stolene, eller når nye bidragsydere til en diskussion i en forskningslitteratur finder ud af, at feltet har 'flyttet sig' fra tidligere års diskussioner.* (Kemmis et al. 2014, 34, min oversættelse, original fremhævelse).

Praksisarkitekturer muliggør og begrænser altså andre praksisser. Én praksis kan blive en anden praksis' praksisarkitektur og vise versa. Denne co-konstitutive og reciprokke relation mellem praksisser har konsekvenser for den måde vi tænker om komplekse sociale fænomener, der omfatter flere praksisser. Kemmis og Mutton foreslår, at vi forestiller os den komplekse sammenkædning af praksisser som en økologi:

> *Ved praksisøkologier mener vi sammenflettede netværk af menneskelige social aktiviteter (karakteristiske arrangementer af sigen, gøren og relateren sig), der er gensidigt nødvendige for at ordne og opretholde en praksis som en særlig slags praksis med en særegen kompleksitet. (Kemmis and Mutton 2012, 15, min oversættelse)*

Praksisøkologier inkluderer bundter og større konstellationer af praksisser, som er karakteriseret ved deres forbundenhed. I en praksisøkologi 'lever' de involverede praksisser af hinanden (Kemmis et al. 2014, 47) i den

betydning, at de bliver gensidigt vitale for hinanden. Én konstellation af praksissers output bliver til input for en anden konstellation af praksisser. I disse komplekse praksisøkologier bliver nogen praksisser 'resiliente' og 'indgroede' og derfor vanskelige at ændre. Omvendt kan forandringer i én konstellation af praksisser medføre at andre praksisser 'kvæles' og dermed bevirke mere omfattende transformationer i den samlede praksisøkologi. Pointen er her, at praksisarkitekturer kun udgør nødvendige, men aldrig tilstrækkelige, betingelser for udspilningen af praksisser.

<table>
<tr><td colspan="4">Individuel side ← Praksis →Extra-individuel side
(praksisarkitektur)</td></tr>
<tr><td colspan="2">(B) Projekter/teleoaffektive strukturer
Hvordan praktikeres formål og intentioner bestemmer aktivitet</td><td colspan="2">(C) Praksislandskaber
Hvordan praktikere og objekter er involveret og sammenfiltret i aktivitet, og hvordan materialitet, regler og procedurer konfigurerer handlinger gennem infrastrukturelle indlejringer</td></tr>
<tr><td>Praktikeres karakteristiske 'sigen'</td><td rowspan="3" colspan="2">← Hvordan 'sigens' performativitet udspiller en praksis i det semantiske rum gennem sprog →
← Hvordan 'gøren' udspiller en praksis gennem et medium af aktivitet og arbejde →
← Hvordan 'relateren sig' udspiller magt og solidaritet →</td><td>Kulturelt-diskursive arrangementer</td></tr>
<tr><td>Praktikeres karakteristiske 'gøren'</td><td>Materielt-økonomiske arrangementer</td></tr>
<tr><td>Praktikeres karakteristiske 'relateren sig'</td><td>Socialt-politiske arrangementer</td></tr>
<tr><td colspan="2">(A) Dispositioner/praktiske forståelser
Hvordan praktikere er stemte for at deltage i en praksis, hvordan de har en 'fornemmelse for spillet', og hvordan de véd, hvordan de skal 'fortsætte': praktisk viden, færdigheder og værdsættelse af særlige værdier.</td><td colspan="2">(D) Praksistraditioner/generelle forståelser
Hvordan nuværende praksis udspilles for at reproducere eller transformere traditioner og lokale praksissers historie, eller – bredere – i relation til traditioner og praksissers historier, der omfatter flere sites.</td></tr>
</table>

Figur 1. Elementer af praksisser og praksisarkitekturer i et site (tilpasset efter Kemmis et al. 2014, p. 38-39).

Jeg vil nu introducere en empirisk case, der beskriver en kompleks organisatorisk situation. Det empiriske materiale, der ligger til grund for case-beskrivelsen, har jeg indsamlet igennem et etnografisk feltarbejde i forbindelse med min medvirken i forskningsprojektet PROCEED.[2] Jeg vil ikke her gå ind på de teoretiske og metodologiske overvejelser og greb, der ligger bag empiriproduktionen (se i den sammenhæng Andersen & Buch 2016 og Buch 2016). Formålet med at bringe den empiriske case i spil i dette kapitel er alene at bruge det som afsæt for en diskussion af, hvordan et praksisteoretisk blik fremskriver magt i en organisatorisk sammenhæng. Efter at have introduceret casen vil jeg analysere den med udgangspunkt i Kemmis et al.'s teori om praksisarkitekturer, som beskrevet ovenfor.

Ingeniørarbejdet i Sarix

Op mod COP15 klimatopmødet i København i 2009 var der stor offentlig opmærksomhed om de klimaforandringer, der bliver skabt som følge af udledningen af drivhusgasser i atmosfæren. Den borgerlige regering, som tidligere havde støttet 'klima-benægtere' som Bjørn Lomborg, havde ændret kurs og gjort klimadagsordenen til et væsentligt politisk anliggende. Der var på relativt kort tid blevet skabt bred politisk konsensus om, at klimadagsordenen var vigtig, men også om at cleantech og en styrket miljøindsats kunne blive en 'driver' for den beskæftigelsesmæssige og økonomiske vækst i Danmark. I Danmark var der store forventninger til at klimatopmødet skulle sætte en ny global dagsorden, der kunne give nye muligheder for den miljøbranche, der under den borgerlige regering med Anders Fogh Rasmussen ved roret ellers havde overlevet på et vågeblus. Denne kontekst dannede baggrund for, at den rådgivende ingeniørvirksomhed Sarix i opspillet mod klimakonferencen besluttede sig for at etablere en division, der ikke alene skulle udvikle ingeniørmæssige løsningsmuligheder, der reaktivt kunne håndtere miljømæssige problemer som følge af klimaændringer, men som også skulle udvikle proaktive initiativer, der kunne reducere udled-

2 PROCEED – *Program for Research on Opportunitets and Challenges in Engineering Education in Denmark* var et tværinstitutionelt forskningsprojekt finansieret af Det Strategiske Forskningsråd. Projektet blev gennemført i perioden 2010 – 2013 og havde til formål at undersøge, hvordan samfundsmæssige udfordringer påvirker udviklingen af ingeniøruddannelser og ingeniørernes arbejde. Se www.proceed.dk og Jørgensen & Brodersen (2016) for en afrapportering af nogle af projektets resultater

ningen af drivhusgasser. En visionær direktør får etableret en division, der er dedikeret til denne strategiske satsning, og han får bl.a. etableret et team, der skal arbejde med at udvikle klimaregnskabsmodeller. Klimaregnskaber søger at kortlægge en virksomheds samlede klimaaftryk (carbon footprint) ud fra både direkte og indirekte udledninger, som er forbundet med virksomhedens forbrug. I tiltroen til, at klimakvoter i fremtiden kom til at fylde en væsentlig større rolle i bestræbelserne på at reducere udledningerne, ville præcise klimaregnskaber komme til at spille en meget central rolle i reguleringsbestræbelserne, og dermed i sidste ende for virksomhedernes økonomi. Der bliver rekrutteret en række nyuddannede ingeniører med et 'holistisk mindset' fra ingeniøruddannelsen i Innovation og Bæredygtighed på Danmarks Tekniske Universitet, og de får til opgave at udvikle og sælge klimaregnskaber til offentlige og private virksomheder.

Men som bekendt indfriede topmødet langt fra de store forventninger, og der blev ikke skabt et gennembrud i forhold til klimaindsatsen. I Sarix gav det sig udslag i, at den strategiske satsning på klimaløsninger blev nedtonet. Den visionære direktør forlod Sarix til fordel for et job i en miljø-NGO (Non Govermental Organization), og da jeg i 2011 får anledning til at møde det team, som jeg skal følge i mit etnografiske feltarbejde, er den store klimadivision afviklet. Men klima-teamet får lov til at fortsætte deres arbejde på et lavere blus. De enkelte medarbejdere i teamet er dog forpligtet på at kunne udfakturere op imod 80 % af deres arbejdstid på konkrete projekter, og det giver klimaregnskabsprojekterne langt fra mulighed for. Konkret betyder dette, at teammedlemmerne løbende udfører delopgaver på andre projekter i Sarix for at nå deres udfaktureringsmål. På et organisatorisk niveau arbejder man ikke reelt med en teamstruktur i Sarix, men 'teamet', som jeg fulgte, insisterede selv på at blive betragtet som et team. Tre af de fire teammedlemmer deler et kontor, og det fjerde teammedlem var i forløbets start placeret i et nærliggende kontorfællesskab.

Regnskaber, emissionstabeller og faktureringssystemer

Arbejdet med at udvikle klimaregnskaber bygger grundlæggende på sammenkædningen af to elementer: virksomhedernes økonomiske regnskaber og emissionstabeller baseret på forskellige produktgrupper. Hvis et nøgletal i et virksomhedsregnskab f.eks. specificerer, at der er brugt X kr. på el-forbrug, modsvares dette af et CO_2-nøgletal i emissionstabellen. Ved at analysere virksomhedernes økonomiske regnskaber

kan man således danne sig et billede af en virksomheds klimaaftryk. Udfordringen i arbejdet består i, at korrelere de økonomiske regnskaber med de kategorier, som fremgår af emissionstabellerne. Usikkerhederne i klimaregnskaberne kan mindskes ved at uddybe produktkategorierne, så de bedre kan matche de store økonomiske poster i virksomhedernes regnskaber. Et klimaregnskab for et hospital vil f.eks. have stor usikkerhed, hvis udgiftsposten til medicin blot bliver modsvaret af et nøgletal for den brede kategori 'kemikalier' (som f.eks. også omfatter rengøringsmidler). Et mere tilfredsstillende match vil fremkomme, hvis kemikalie-kategorien kan nedbrydes, og medicinudgiftsposten direkte kobles med underkategorien 'farmaceutiske produkter'. Udfordringerne ligger i at fremskaffe detaljerede økonomiske regnskabstal fra virksomhederne, ligesom det er en udfordring at finde de bedst egnede og mest detaljerede emissionskategorier. Dette oversættelses-, klassificerings- og kategoriseringsarbejde kræver både et stort kendskab til materialer, kemi og regnskabsføring, men også gode kommunikative kompetencer, når der skal indhentes oplysninger fra virksomhedernes regnskabsafdelinger, m.m.

Et andet meget væsentligt forhold i arbejdet er det faktureringssystem, som fungerer som det reelle ledelsesværktøj hos Sarix. Alle medarbejdere – på nær stabsmedarbejdere – skal kunne fakturere deres tidsforbrug i forhold til en kundeaktivitet. Faktureringsgraden ligger gennemsnitligt på ca. 80 %, og medarbejderne skal hver uge udfylde et computerbaseret tidsregnskab, der kobles til projektposter. Hvis medarbejderne ikke kan fakturere deres tidsforbrug i forhold til eksisterende projektbestemte kontonumre, går deres fakturering i minus – en indikation på, at medarbejderne er 'uproduktive'. Faktureringssystemet fungerer som det reelle ledelsesinstrument, som alle medarbejdere orienterer sig efter.

Teamet

Teamet bestod til en start af fire medlemmer. John, der har en teknisk-samfundsvidenskabelig uddannelse fra RUC og er midt i 30'erne. Han har fået rollen som teamets uformelle leder, idet han dels varetager kommunikationen med de øvre ledelseslag i Sarix, men han er også blevet den centrale skikkelse når det gælder om at sælge klimaregnskaber til de offentlige og private virksomheder. Henrik har en baggrund som geolog fra Københavns Universitet og har arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø inden han kom til at beskæftige sig med klimaregnskaber i

Sarix. Henriks rolle er at være 'talknuser' og lave desk-research i forhold til opbygningen og baggrunden for emissionstabellerne. Nille og Sebastian er begge først i 30'erne og kommer direkte fra DTU's ingeniøruddannelse i Innovation og Bæredygtighed. I slutningen af observationsperioden kom Sanne ind i teamet i en løntilskudsordning og senere på almindelige vilkår. Sanne har gået på samme hold på DTU som Nille og Sebastian, og fik muligheden for at få en plads i temaet på Nilles foranledning.

Der er en udpræget arbejdsdeling mellem temaets medlemmer. John er som nævnt den uformelle leder af teamet og Henrik er blevet positioneret / har positioneret sig som 'researcher'. Nille og Sebastian har en mere all-round tilgang til arbejdet, og veksler mellem den ene dag at lave salgstilbud til potentielle kunder, til den anden at forbedre Sarix's synlighed, hvis man søger på 'klimaregnskaber' på Google. De dykker også gerne ned i 'regnearket', når oversættelsesarbejdet i klimaregnskaberne skal foretages. Teammøderne, som foregår i det fælles kontor ca. en gang om ugen, er det forum, hvor der gøres status over arbejdsopgaverne og nye initiativer koordineres. Teamet fungerer mest som en sub-enhed, hvor der foregår en koordinering og arbejdsdeling mellem teamets medlemmer. Arbejdsopgaverne splittes op og uddeles i forhold til teammedlemmernes roller, men der tages også på solidarisk vis hensyn til, 'hvem der ikke har nok at fakturere'.

Faktureringshensynet – altså økonomistyringen af medarbejderne – er det altoverskyggende element i arbejdet. Selvom der er udbredt utilfredshed og kritik af dette ledelsesværktøj, så har medarbejderne vanskeligt ved at forstille sig, at arbejdet kan ledes på andre måder.

Teammedlemmernes orienteringer

John kommer fra en middelklassebaggrund. Selvom hjemmet ikke var præget af politiske diskussioner, fandt John tidligt et politisk engagement i forhold til at arbejde for et bedre miljø. Hans 'skrækscenarie' er at sidde i et job, hvor han ikke 'gør en forskel.' Han er drevet af at arbejde med 'løsninger' og få tingene til at ske. John vil helst være i kontakt med kunderne for at håndtere deres behov. Han er efter eget udsagn ikke særligt interesseret i det tekniske, men kan godt lide at stille de 'dumme spørgsmål' i en indforstået ingeniørkultur. I slutningen af observationsperioden var ordretilgangen til klimateamet faldet betragteligt, og John fik en ordning med Sarix, der gjorde at han kunne gå ned i tid og

varetage et undervisningsjob i et masterforløb om miljøledelse. Det passede ham godt, og gav ham mulighed for at 'substantivere sit politiske miljøengagement'.

I forløbet blev Henriks rolle i temaet mindre og mindre. Han påtog sig flere og flere arbejdsopgaver i Sarix, der ikke relaterede sig direkte til klimaregnskabsarbejdet. Henrik kommer fra en arbejderbaggrund og har efter eget udsagn en 'meget praktisk tilgang til arbejdet'. Tingene skal helst være konkrete, og der skal findes en løsning. I sine sommerferier tager Henrik ud som frivillig på tredjeverdensprojekter gennemført af private NGO'er. Hans drøm er en dag at kunne leve af at arbejde med vandprojekter i den tredje verden. Han havde håbet at jobbet i en stor rådgivende ingeniørvirksomhed kunne indfri dette ønske, men det er ikke nemt at få et 'godt CV', der kan bringe én ud i verden.

Sebastian har derimod været meget ude i verden. Hans far arbejdede som ingeniør i udlandet og familien har rejst meget rundt. Sebastian har gennemført sin skoleuddannelse på internationale skoler rundt om i verden, men da han blev voksen fik han en uddannelse i militæret i Danmark. Efter en officersuddannelse startede han med at læse til elektronikingeniør på DTU, men fandt uddannelsen for snæver. Så skiftede han til innovationsretningen. Det betyder meget for Sebastian at arbejde i teams og at skabe noget nyt. Det betyder også meget for ham, at arbejdet ikke kommer til at fylde det hele, men at der også kan blive god tid til familien.

Nille startede også på elektronikretningen, men skiftede som Sebastian hurtigt over på innovationsretningen. Hun har i det hele taget kørt et tæt fagligt parløb med Sebastian i studiet og nu også i arbejdet. Hun kommer fra et hjem, hvor hendes forældre har direktørstillinger, og det har altid betydet meget for hende at finde en karriere, hvor hun kan få frit løb til at være kreativ. Hendes store faglige interesse er innovationsledelse, men det er der ikke meget plads til i en ingeniørkultur, hvor det hele tiden er det konkrete der tæller. Derfor overvejer Nille at søge et ph.d.-stipendium, hvor hun kan få mulighed for at fordybe sig i sin faglige interesse.

Af de fire temamedlemmer opfattede ingen sig som 'traditionelle ingeniører'. Henrik gav dog udtryk for, at han reelt lavede ingeniørarbejde, men hans baggrund gjorde ham jo anderledes. Sebastian og Nille, der faktisk havde et ingeniøreksamensbevis, pegede på, at de var meget anderledes end traditionelle ingeniører, fordi de var skolet til at 'tænke mere holistisk'. John fremhævede, at han ikke var særligt interesseret i

de tekniske detaljer, men mere havde blik for de store linjer – det gjorde ham nok lidt 'atypisk' i forhold til ingeniørerne.

Hvad der blev talt om

Selvom arbejdet med klimaregnskaber handler om bæredygtighed og miljøet, så fyldte disse emner overraskende lidt i arbejdet. Det er ikke mindst overraskende i lyset af, at Nille og Sebastian har en uddannelsesbaggrund, hvor bæredygtighedselementet står centralt, ligesom John giver udtryk for sit miljøpolitiske engagement. Teamdeltagernes arbejde og diskussionerne i teamet fandt derimod sted i en udpræget instrumentel og praktisk form, hvor klimaregnskaberne sjældent blev tematiseret selvstændigt. Langt de fleste samtaler koncentrerede sig om organisatoriske forhold og om mulighederne for at markedsføre og sælge ydelser til potentielle kunder. Det konkrete og mere teknisk orienterede arbejde med at udvikle klimaregnskaber for kunderne var langt hen ad vejen tavst og blev udført relativt rutinemæssigt i arbejdsdelingen.

Omdrejningspunktet for diskussionerne i teamet handlede i vid udstrækning om, hvordan klimaregnskabet kunne markedsføres bedre til kunderne. Sarix havde godt fat i en række offentlige institutioner og myndigheder, men dette marked var ved at være udtømt. Teammedlemmernes kontaktnetværk var godt integreret med ingeniører og planlæggere i den offentlige sektor, der i vid udstrækning delte teamets ambitioner om at institutionalisere klimaregnskaber som et omdrejningspunkt og styringsværktøj for miljøindsatsen. I et interview med en projektleder i en offentlig institution, hvor Sarix havde udviklet et klimaregnskab, kom det frem, at projektlederen i vid udstrækning så det som sin egen opgave, at sælge klimaregnskabskonceptet ind i organisationen. Projektlederen var således helt integreret i det professionelle netværk, der arbejder med udbredelsen og udviklingen af klimaregnskaber.

Situationen stiller sig imidlertid anderledes i forhold til de private virksomheder, hvor Sarix-teamet havde vanskeligt ved at trænge igennem. Kun få private virksomheder så klimaregnskaber som et element i deres CSR-strategi (Corporate Social Responsibility). I teamet var det en udpræget opfattelse, at der skal mere lovgivning til for at motivere de private virksomheder til at indføre klimaregnskaber. Man satte i vid udstrækning sin lid til en strammere regulering på miljøområdet i forbindelse med regeringsskiftet i efteråret 2011.

Organisering – bestemmelse af aktivitet i praksis

Det praksisteoretiske blik på organisationer har fokus på de praksisser, der udspiller sig i en organisatorisk sammenhæng, og en analyse af en organisatorisk sammenhæng vil derfor tage udgangspunkt i at forstå, hvordan de aktiviteter, der udspiller sig på sitet, konkret lader sig bestemme. Forskningsgenstanden for analysen bliver derfor den gøren, sigen og relateren sig, som de organisatoriske aktører er involveret i. Man vil forsøge at forstå, hvordan praksisser bidrager til at bestemme aktiviteten ved både at fremanalysere de individuelle elementer (de involverede aktørers forskellige projekter og dispositioner) og de ekstra-individuelle elementer (praksistraditioner og praksislandskaber), der bidrager til at bestemme aktiviteterne.

Med udgangspunkt i Kemmis et al.'s praksisteoretiske forståelse vil jeg nu illustrere, hvordan man kan forstå bestemmelsen af aktiviteterne i min organisatoriske case.

Dispositioner / praktiske forståelser (A)

I karakteristikken af teammedlemmernes aktiviteter er det naturligvis vigtigt at identificere de færdigheder, som de besidder. På et grundlæggende niveau véd teammedlemmerne, hvordan aktiviteterne skal 'fortsættes' (jf. Wittgenstein 1953); hvordan arbejdet skal udføres; hvordan deres opgaver skal identificeres og deres projekter udføres; og hvordan de skal respondere på de udfordringer, de løbende støder ind i i deres arbejde. I denne grundlæggende betydning har aktørerne en praktisk forståelse eller en 'fornemmelse' (Bourdieu 1990) for, hvad det i det hele taget vil sige at udføre ingeniørarbejde. Aktørerne kan genkende de arbejdssituationer, som de indgår i, og de fremstår i en grundlæggende forstand som meningsfulde (intelligible) for dem. Udfaldsrummet for mulige acceptable reaktioner i arbejdssituationerne må være afgrænset for at handlingerne kan være genkendelige som 'noget særligt' – i dette tilfælde ingeniørarbejde. I ingeniørarbejdet er det f.eks. en grundlæggende præmis, at problemer må afgrænses og defineres på måder, der gør dem mulige at løse med de foretrukne metoder og redskaber, som er accepterede i ingeniørprofessionen. Problemerne må grundlæggende kunne løses med kvantitative metoder; entiteter må være identificerbare og tilgængelige for fysisk manipulation, instrumentering, numerisk kalkulation, kausale forklaringer, kontrol, osv. Den grundlæggende antagelse, der er styrende i ingeniørpraksissers praktiske forståelser er en middel-mål-relation: en effektivitets- og kontrol metrik (cf. Rabinow & Bennett 2012).

I min case genkendte teammedlemmerne klart, hvad der kvalificerer som en acceptabel ingeniørmæssig tilgang til arbejdet med klimaforandringer: at frembringe tekniske løsninger falder klart indenfor den ingeniørmæssige praktiske forståelse. Men at udvikle politiske argumenter om regulering af CO_2 falder udenfor. I henhold til intentionerne i Sarix's forretningsstrategi, teammedlemmernes oprindelige arbejdsbeskrivelser, og ingeniørernes praktiske forståelser af, hvad det i det hele taget vil sige at definere og løse et ingeniørmæssigt problem, så udførte de deres arbejdsopgaver med et snævert fokus på at udvikle og optimere klimaregnskaber. Virksomheders og kommuners økonomiske regnskaber blev undersøgt og analyseret med henblik på at nedbryde overordnede kategorier til underkategorier, der var relevante i forhold til typer af energiforbrug, og emissionstabeller blev forfinet med henblik på at blive tilpasset disse kategorier.

Aktørernes praktiske forståelser for, hvad (ingeniør)arbejdet i det hele taget går ud på – hvad der falder indenfor dette arbejde, og hvad det ikke indebærer – er med til kontinuerligt at definere og bestemme den aktivitet, der udspiller sig i organisationen.

Projekter / teleoaffektive strukturer (B)

Et andet 'individuelt' element, der bidrager til at bestemme aktiviteter, er praksissernes teleoaffektive strukturer. Schatzki beskriver teleoafektive strukturer som en række normative og hierarkisk ordnede mål, projekter og opgaver, der i forskellig grad er sammenkoblet med normer, følelser og stemninger' (Schatzki 2002, 83). Praksissers teleoaffektive strukturer specificerer, hvad der bør gøres, og hvad der er acceptabelt at gøre i en situation. De specificerer således et normativt hierarki af betydning, relevans og mål, der informerer folks handlinger. Teleoaffektive strukturer behøver ikke at være eksplicit bevidste mål, men de skal snarere ses som de strukturelle betydningsbærere, der overordnet giver handlinger retning. Schatzki understreger, at disse strukturer er tilbagevendende effekter af handlinger, og at begrebet om teleoaffektive strurkturer derfor ikke må tolkes strukturalistisk.

De teleoaffektive strukturer etableres når der hersker en overordnet enighed om, hvad der er acceptabelt og uacceptabelt at gøre i situationer. Teleoaffektive strukturer forhindrer ikke, at der hersker uenighed om specifikke forhold, men giver derimod en overordnet retning til aktiviteterne. Strukturen bidrager til at producere praksissen, men er også selv produceret af praksissen. Louis Bucciarelli og Sarah Kuhn (1997)

peger f.eks. på, at ingeniørpraksisser er informeret af generelle mål om at frembringe designs, der er afmålte, reproducerbare, stabile, utvetydige og konsistente.

Der er ikke tvivl om, at Sarix's strategi om at udvikle og sælge bæredygtige, proaktive og holistiske ingeniørløsninger var i overensstemmelse med de teleoaffektive strukturer, som informerede teammedlemmernes egne ambitioner og målsætninger. Men for de holistiske teammedlemmer var det ikke tilstrækkeligt blot at 'frembringe designs, der er afmålte, reproducerbare, stabile, utvetydige og konsistente,' selvom de uden tvivl anerkendte og værdsatte disse almene mål. For de holistiske ingeniører lå der en ambition om at udvide de traditionelle ingeniøridealer til at omfatte brugerinvolvering, miljømæssige hensyn, kriterier om bæredygtighed, osv. Selvom Sarix's strategi tilskyndede, at det snævre ingeniørideal blev overskredet, så var den stadig tænkt indenfor en traditionel middel-mål-relation informeret af værdier om optimering- og kontrol. Strategiens nye mål, opgaver og projekter var i princippet identiske med de mål, opgaver og projekter, der informerer det traditionelle ingeniørarbejde. Forskellen var blot at bæredygtighed og miljøhensyn nu var blevet tilføjet som ekstra parametre i middel-mål-hierarkiet. Strategien konstruerede således det holistiske ingeniørarbejde i overensstemmelse med de traditionelle ingeniøridealer, blot var bæredygtighed nu tilføjet som en ny styrende parameter.

Praksislandskaber (C)

Praksislandskaber er et 'ekstra-individuelt' element i bestemmelsen af aktiviteter. De formelle og eksplicitte regler og instrukser som medarbejderne i Sarix efterlever – og deres indlejringer i artefakter og materialiteter – kanaliserer og fremmer/hæmmer udfoldelsen af handlinger. Eksplicitte regler, procedurer, konventioner – og deres sedimentering i materielle arrangementer – konstituerer det praksislandskab, som bidrager til bestemmelsen af handlinger. Disse regler og guidelines gør sig gældende både i det professionelle kodeks, som ingeniørerne arbejder efter, men i lige så høj grad i forhold til, hvordan medarbejderne i Sarix skal agere for at deres arbejdsindsats anses for at skabe værdi for virksomheden. Således skal alle medarbejdere i Sarix (bortset fra ledelsen og medarbejdere i administrationen) kunne udfakturere 80 % af deres arbejdstimer i forhold til kundefinansierede projekter. Tid, der bliver brugt på andre aktiviteter,

bliver kategoriseret som 'uproduktiv tid'. De ansatte skulle ugentligt udfylde et elektronisk tidsregistreringssystem og redegøre for, hvordan de havde brugt deres arbejdstid i forhold til kundeprojekter. De fire teammedlemmer havde vanskeligt ved at leve op til udfaktureringsnormen, fordi der ikke var nok kunder, der efterspurgte klimaregnskaber. For at kunne leve op til faktureringsstandarden blev teammedlemmerne nødt til at finde timer ved andre 'reaktive' projekter i organisationen. Faktureringssystemet krav begrænsede således teammedlemmernes mulighed for at arbejde med udviklingen af klimaregnskaber.

Praksistraditioner / generelle forståelser (D)
Et sidste 'ekstra-individuelt' element i bestemmelsen af aktiviteterne relaterer sig til de praksistraditoner og generelle forståelser som er udbredte blandt praktikerne. De generelle forståelser, som udtrykket indikerer, er ikke specifikke for den enkelte praksis, men er derimod udbredt delte orienteringer og udsyn, der er informeret af f.eks. politiske, religiøse, etiske, og ideologiske overbevisninger (Schatzki 2002). Praksistraditionerne beskriver, hvordan praktikerne igennem en længere historisk periode har handlet i det lokale site – men også set i forhold til bredere kulturelle traditioner som f.eks. den ingeniørmæssige professionelle tradition. Ingeniører, som alle andre medlemmer af samfundet, abonnerer på visse religiøse, etiske, ideologiske og politiske overbevisninger eller verdensbilleder.

I casen er de fire teammedlemmer informeret af generelle forståelser om 'at gøre en forskel', at finde balance mellem arbejde og fritid, at involvere brugere/kunder i opgaveløsninger, at lave bæredygtige løsninger, osv. – altså generelt at realisere et ideal om 'det holistiske ingeniørarbejde'. De ser sig selv som 'atypiske' ingeniører, og indikerer dermed at de nok udfylder en rolle og funktion i den traditionelle ingeniørfaglige praksistradition, men de er også i en position, hvor de forsøger at transformere traditionen i en mere 'holistisk' retning.

Praksissers normativitet

I Schatzkis og Kemmis' praksisteoretiske optik bidrager de 'individuelle' og 'ekstra-individuelle' elementer i praksisserne altså til at bestemme handlinger og dermed til at forklare organiseringen af den aktivitet, der udspiller sig i Sarix. Men denne forståelse af, at det er praksisserne, der

bestemmer aktiviteten peger tilbage på en grundlæggende ontologisk præmis i praksisteorien: nemlig at menneskelige handlinger grundlæggende er ubestemte, og først lader sig bestemme når de finder sted i sociale praksisser (Schatzki 2010).

Som nævnt henter mange praksisteoretikere inspiration fra Wittgensteins regelfølgeovervejelser (Wittgenstein 1953), og Schatzki (2010) henter også inspiration fra Heideggers hændelsesontologi (Heidegger 1979). Både Wittgensteins og Heideggers tænkning peger på, at menneskelig handlen er spontan og ubestemt, men også at vores handlinger grundlæggende er sociale og rammesat af de situationer, som vi befinder os i og handler i forhold til. Det er netop disse indsigter, som praksisteoretikere som Schatzki og Joseph Rouse (2007) forener. For praksisteoretikeren handler det overordnede spørgsmål således om at kunne forklare, hvordan individer, der som udgangspunkt handler spontant og frit, alligevel handler organiseret og koordineret i sociale ordener. Svaret er, hævder praksisteoretikerne, at det er aktørernes praksisser, der skaber denne orden. Men hvordan?

Rouse (2007) peger her på, at svaret skal findes i den indlejrede normativitet, som praksisser rummer. Normativitet handler nemlig om, hvad der er korrekt eller ukorrekt at gøre i en situation, hvad der er passende eller upassende at gøre i situationer. I denne forståelse skal normativitet ikke føres tilbage til et sæt af fælles/delte moralske værdier og regler eller kausale forhold, som styrer de enkelte aktører, men derimod til gensidig forpligtelse til at stå til regnskab for og stå ved konsekvenserne af sine handlinger. Aktører er således indbyrdes 'accountable' når de indgår i praksisser – normativitet er konstitutiv for organisering af aktivitet i praksisser. Typer af handlinger tilhører således en særlig praksis (Wittgenstein (1953, §241) ville sige særlige 'livsformer'), 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, kapitel 3), forstået som aktørernes 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. Både hos Brandom og Foucault er ideen grundlæggende, at en aktørs handlinger (potentielt) bliver *sanktioneret* af andre aktører i praksissen, og at den handlende aktør derfor kontinuerligt og refleksivt må

afstemme sine handlinger med de andre aktører. Normativitet er altså noget som 'performes' i interaktionen mellem aktører, og ikke en mystisk transcendent norm, som aktører skal tolke eller som styrer dem kausalt. Wittgenstein observerede således (1953, §241 og §242), at enighed grundlæggende ikke bunder i at aktører har de samme 'meninger' (dvs. deler de samme normer, følger de samme transcendente regler, osv.), men at de tager del i den samme 'livsform.' Indføringen og deltagelsen i en 'livsform' kan ifølge Wittgenstein ikke henføres til rationelle principper, som aktører bliver 'enige' om, men må derimod forstås naturalistisk som en socialiseringsproces og træning (Wittgenstein 1953 §206 bruger udtrykket 'Abrichtung').

Man kan sammenligne deltagelsen i en praksis med at gå i takt. Det er hverken vaner, traditioner, paradigmer eller tavs viden, der i situationen konkret koordinerer, at en deling soldater finder frem til at gå i takt. Soldaterne aflæser og tolker heller ikke en metronom (en regel), der fortæller hver enkelt soldat, hvordan takten skal holdes. Derimod er den enkelte soldat 'accountable' overfor resten af delingen (og sergenten), og den enkelte soldat tilpasser, afstemmer og justerer løbende sine skridt til resten af delingen for at 'finde' takten. Hvis en soldat snubler, og falder ud af takten, forventes det, at han forsøger at komme tilbage i takten igen ved at aflæse og justere sine skridt til de andre soldaters trav. Takten (praksissen) er dermed noget, der skabes gennem aktørernes gensidige og afstemte handlinger, og takten (praksissen) er også noget som den enkelte aktør må 'rette ind' efter. Praksisser har netop denne dobbelthed, at de både skabes af aktørernes handlinger, og at de bidrager til at bestemme disse handlinger. Hvis den enkelte aktør ikke afstemmer sine skridt i forhold til resten af kompagniets takt, så bliver hans handling sanktioneret negativt. Omvendt er kompagniets takt konstitueret af summen af de enkelte aktørers skridt. Det er netop i dette forhold, at praksisteorien får introduceret sit relationelle magtperspektiv. Som hos Foucault, bliver magt i et praksisteoretisk perspektiv et konstitutivt og allestedsværende træk ved social aktivitet. Magt er ikke et 'objekt' eller en kapacitet hos de enkelte aktører, som kommer til udtryk igennem deres handlinger. Magt er derimod en relationel 'effekt' af handlingerne selv, eller – mere præcist – en effekt af den performativitet, som ligger i praksisserne. For at forstå, hvad der mere præcist ligger i dette magtbegreb, må vi se nærmere på praksisteoriens ontologi.

Flad ontologi og magt

Praksisser er aldrig isolerede, men eksisterer derimod i et samspil med andre praksisser og materielle arrangementer. Ingeniørpraksisserne i Sarix hænger f.eks. sammen med uddannelsespraksisserne på universiteterne og ingeniørhøjskolerne, hvor ingeniørerne er uddannede, de administrative og ledelsesmæssige praksisser i Sarix, med de politiske praksisser (under COP15 og senere i dansk politik), der førte til, at klimakvoter ikke kom til at spille den centrale rolle som man tidligere havde troet, osv., osv. Det sociale livs udfoldelse er altså sammenfiltret gennem deltagernes involvering i aktiviteter, der er organiseret i forhold til forskellige praksisser, og i forhold til deres omgang med forskellige materielle arrangementer. Hvis graden af sammenfiltring mellem praksisser/materielle arrangementer er omfattende (vedvarende, hyppig, udbredt i mange tids-rumlige lokationer, omfangsrige, osv.) kan man tale om, at praksisserne er sammenknyttede i bundter. I det plenum af praksisser (totaliteten af praksisser), der udspiller sig i tid og rum, er nogen praksisser/materielle arrangementer stærkere knyttet sammen end andre, og de klumper sig dermed i bundter. Et sådant bundt af praksisser/materielle arrangementer kan man konkret observere og studere, hvis man følger de fire teammedlemmers arbejde over en periode, som jeg gjorde det. Men man skal huske på, at praksisser ikke blot er summen af handlinger på en given tids-rumlig lokation. Man kan derfor ikke fuldt ud forstå praksisser ved blot at afkode adfærdsmønstre; man må også forstå den mening og rettethed (teleologi), som aktørerne lægger til grund for deres handlinger. Man må studere de praksisser, der udspiller sig omkring ingeniørernes arbejde, med henblik på at forstå, hvordan de praktiske forståelser, praksistraditionerne, de teleoaffektive strukturer/projekter, og praksislandskaberne knytter aktiviteter sammen i bundter.

Et praksisteoretisk studie af ingeniørarbejdet i Sarix vil naturligt starte med at undersøge, hvordan ingeniørernes arbejde udspiller sig i organisationen, og forskeren vil her forsøge at kortlægge, hvordan praksisser og materielle arrangementer bidrager til at forme det organisatoriske liv. Men studiet vil langt fra være afgrænset til at studere den *situerede* praksis i organisationen (Nicolini & Monteiro 2016). Tværtimod vil forskeren forsøge at få indsigt i, hvordan bundterne af praksisser og materielle arrangementer i organisationen er relateret til andre bundter af praksisser og materielle arrangementer, der udspiller sig andre steder i tid og rum. Jeg kunne f.eks. undersøge, hvordan ingeniørpraksisser har udviklet sig

historisk og kortlægge ingeniørarbejdet *genealogisk*. Eller jeg kunne undersøge, hvordan aktører – måske i et livshistorisk perspektiv – er blevet rekrutteret til at indgå i og udføre ingeniørpraksisser. Det vil afhænge af den problematik, som jeg konkret ønsker at undersøge.

Det praksisteoretiske studie vil også ofte undersøge, hvordan forskellige bundter af praksisser er relateret til hinanden, og hvordan samspillet bidrager til at *konfigurere* større konstellationer af praksisser/materielle arrangementer – som f.eks. den rådgivende ingeniørbranche. Endelig kunne jeg med et praksisteoretisk perspektiv også undersøge, hvordan samspillet mellem praksisser/materielle arrangementer *dialektisk* udvikler sig gennem brud, spændinger, modsætningsforhold, m.m. Som praksisteoretisk forsker har jeg mulighed for at kombinere de situerede, genealogiske, konfigurative og dialektiske perspektiver i et forskningsdesign alt efter hvilken forskningsinteresse jeg har, og hvilken problematik jeg ønsker at undersøge. Davide Nicolini (2013) anbefaler, at den praksisteoretiske forsker tilrettelægger sine undersøgelser igennem en iterativ proces, hvor forskeren *zoomer* ind og ud på de praksisser, man ønsker at undersøge for dermed at få indblik i, hvordan praksisser lokalt dannes/reproduceres og globalt udbredes/konfigureres.

Praksisteorien bygger på en flad ontologi (Schatzki 2016), der gør op med mikro/makro-dikotomien. Præmissen i den praksisteoretiske ontologi er, at praksisser/materielle arrangementer, og sammenfiltringen mellem disse, organiserer det sociale liv. Det gør sig gældende både hvis man undersøger lokale situerede fænomener som de fire ingeniørers konkrete arbejde med klimaregnskaber i Sarix, eller man undersøger den rådgivende ingeniørbranche i Danmark eller globalt. De samme fænomener, nemlig praksisser og materielle arrangementer, viser sig i det lokale og det globale studium. Forskellen er blot, at 'store' sociale fænomener, som f.eks. den rådgivende ingeniørbranche, rummer flere og mere sammenfiltrede praksisser/materielle arrangementer end de 'små' lokale fænomener. 'Store' sociale fænomener, som arbejdsmarkeder, uddannelsessystemer, virksomheder, osv. består af, og reproduceres altså igennem de samme aktiviteter, som 'små' sociale fænomener.

I det praksisteoretiske perspektiv er magt som nævnt et konstitutivt og allestedsnærværende element i social aktivitet, idet magt er den relationelle effekt af handlinger. Praksissers dobbelthed bunder i deres normative karakter – magt er et element i praksisserne (hvilke handlin-

ger, der kan accepteres, og hvad der ikke kan accepteres) samtidig med at magt produceres som effekt af praksissernes performativitet. Aktører afstemmer hele tiden, hvad der er korrekt og passende eller upassende at gøre i situationer. Men den praksisteoretiske magtforståelse begrænser sig ikke til en metodologisk situationisme, som f.eks. hos etnometodologien eller Erving Goffmans mikrosociologi. Praksisser transcenderer netop afgrænsede situationer og sammenkæder handlinger over tid og rum igennem deres effekter. Igennem den historiske sammenfletning af praksisser over tid – og den materielle sedimentering af disse i materielle arrangementer / praksislandskaber – bliver nogen praksisser mere udbredte og indgroede end andre, og de bliver derfor mere vedholdende og vanskeligere at ændre. Man kan sige, at disse praksisser bliver mere magtfulde i og med at de bliver mere udbredte og at deres effekter bliver mere vidtrækkende.

Hvor er magten i praksis, og hvordan skal den studeres?

Det praksisteoretiske perspektiv ser således magt som et relationelt fænomen, der opstår som en effekt af udfoldelsen af handlinger i praksis. Magt er ikke et 'objekt' eller en substans, men derimod en effekt af handlinger. Denne opfattelse af magt indebærer, at det vil være forfejlet at lede efter magt i bagvedliggende strukturer eller som en egenskab ved særlige 'magtfulde' personer, institutioner, organisationer, osv. Magt er derimod allestedsnærværende som en effekt af de praksisser, der organiserer vores handlinger: "at deltage i praksis er ensbetydende med at udøve magt" (Barnes 2001, 28, min oversættelse).

Set i dette praksisteoretiske perspektiv udøver alle, der deltager i praksisser i min case magt. Udfoldelsen af aktivitet i sitet er organiseret igennem en lang række praksisser og kanaliseret igennem en lang række materielle arrangementer, praksislandskaber og praksistraditioner. Når de fire teammedlemmer f.eks. deltager i disse praksisser reproducerer de dem og cementerer dermed praksissernes magt. Hvis de derimod forsøger at bryde med de herskende/udbredte praksisser – ved at engagere sig i nye og alternative praksisser – så udøver de modmagt. Når de fire teammedlemmer f.eks. havde en ambition om at arbejde mere 'holistisk' og udvide de traditionelle ingeniøridealer til at omfatte brugerinvolvering, miljømæssige hensyn, kriterier om bæredygtighed, osv., så kan man se det som et forsøg på at ændre eksisterende praksisser og magtforhold; og når det så ikke lykkedes for dem – eller kun delvist

lykkedes – at arbejde mere holistisk, så skyldes det, at den eksisterende praksisøkologi ikke uden videre kunnen rumme de nye arbejdspraksisser. Man kan sige, at den eksisterende praksisøkologi befæster et særligt regime af praksisser, der gør det vanskeligt (men ikke umuligt) for nye praksisser at finde indpas og at udfolde sig.

Men indebærer det praksisteoretiske perspektiv så, at alle har lige meget eller lige lidt magt? Spørgsmålet er forkert stillet, fordi det praksisteoretiske perspektiv netop ønsker at gøre op med den forståelse, der ser magt som noget man har eller ikke har. Spørgsmålet må omformuleres i en retning, hvor man spørger ind til, om aktører (primært) deltager i udbredte og veletablerede praksisser, eller om de (primært) deltager i nye og relativt svagt forankrede praksisser, og forskeren må undersøge om de praksisser, som aktørerne deltager i bliver understøttet af den eksisterende praksisøkologi, eller om den eksisterende praksisøkologi har vanskeligt ved at rumme aktørernes nye praksisser. Aktørers magt/magtesløshed, inklusion/eksklusion, dominans/undertrykkelse, osv. må forstås som effekter af de handlinger, som udspiller sig i et givet site. Magt må forstås som et udtryk for, hvor udbredte og dominerende visse praksisser er i forhold til andre praksisser. Lad mig give et eksempel, der kan illustrere denne måde at undersøge magtforhold på.

Som nævnt var det computerbaserede faktureringssystem en kilde til frustration blandt temamedlemmerne. Systemet fungerede som det reelle ledelsesinstrument, som alle medarbejdere orienterede sig efter. Teammedlemmerne ønskede at udvikle og sælge klimaregnskaber til offentlige og private virksomheder, men med faktureringssystemet var det vanskeligt at forfølge de langsigtede ambitioner. Hver uge måtte teammedlemmerne indtaste deres arbejdstimer i det elektroniske faktureringssystem, og hvis de ikke kunne tilknyttes kundeprojekter, blev arbejdstimerne betragtet som 'uproduktive'. Medarbejderne kunne dermed ikke leve op til faktureringsnormen. Teammedlemmerne måtte derfor 'shoppe rundt' på andre 'reaktive' projekter for at nå normen, og de fik dermed mindre tid til at arbejde med klimaregnskaber og forfølge deres 'holistiske' ambitioner.

Faktureringspraksissen – altså at alle medarbejdere hver uge skal stå til regnskab for, hvordan de har brugt deres arbejdstid, og at de er forpligtet til at minimum 80 % af arbejdstiden skal være fakturerbar i forhold til kundefinansierede projekter – indebærer, at medarbejderne (bliver nødt til at) orientere(r) deres arbejde imod kortsigtede 'reakti-

ve' projekter, der ikke lever op til de 'holistiske' idealer, som teammedlemmerne efterstræbte. Faktureringspraksissen er konkret reificeret i det elektroniske faktureringssystem, og systemet afkræver hver uge at medarbejderne indtaster de arbejdstimer, som de havde brugt på kundefinansierede projekter. Faktureringspraksissen er blevet sedimenteret i de materielle arrangementer (det elektroniske system) ligesom praksissen bliver brugt som et reelt styringsinstrument fra ledelsens side. Faktureringspraksissen er således sammenflettet med ledelsesmæssige, administrative og økonomiske praksisser, der er vidt udbredte i Sarix – men også i hele den rådgivende ingeniørbranche i Danmark og globalt. Faktureringspraksissen er så sammenfiltret med andre udbredte praksisser, at medarbejderne reelt havde vanskeligt ved at forestille sig, hvordan arbejdet kunne ledes på andre måder. Faktureringssystemet er kommet til at indtage en afgørende rolle i det praksislandskab, som alle medarbejderne måtte forholde sig til: det fremstod som en 'anden natur', som alle nye praksisser måtte forholde sig til for at få en chance for at overleve. De 'holistiske' ingeniørpraksisser, som teammedlemmerne havde med fra deres uddannelser, og som de havde ambitioner om at udbrede i Sarix, havde imidlertid vanskelige vilkår i praksisøkologien. Det eksisterende praksislandskab gjorde det vanskeligt (men ikke principielt umuligt) at arbejde 'holistisk'.

Den relationelle praksisteoretiske magtforståelse, som jeg har fremskrevet her, bunder naturligvis i praksisteoretikernes grundlæggende antagelser, som jeg skitserede indledningsvis i dette kapitel:

- Forståelsen af det empiriske felt bliver i det praksisteoretiske perspektiv til en analyse af det levede sociale liv – nærmere bestemt hvordan aktivitet skaber, bestemmer og omdanner en *social orden.* Man kan sige, at den praksisteoretiske forståelse af det empiriske felt – sitet, der analyseres – sker igennem en redegørelse for, hvordan magt produceres igennem praksisser.
- Modviljen mod at tænke i dikotomier og modsætningsforhold får praksisteoretikere til også at konstruere magtbegrebet relationelt. Magt er ikke noget som personer har eller ikke har, men derimod et resultat af, hvordan organiseret aktivitet (praksisser) muliggør, befordrer, hæmmer eller forhindrer at handlinger kan udføres.
- I bestræbelserne på at undgå at konstruere aktører som enten *Homo Oeconomicus* eller *Homo Sociologicus,* men derimod som *Homo Practicus*, ser praksisteorien aktører som både underlagt magtfor-

hold, som begrænser/fremmer, hæmmer/tilskønner, obstruerer/muliggør, osv., men også som aktive producenter af (mod)magt. Forandring og stabilitet i organisationer må forstås igennem et dualt, men ikke dualistisk, perspektiv på aktørers performativitet: aktørers handlinger skaber og skabes på en og samme tid af magtrelationer.

- I det praksisteoretiske perspektiv er magt ikke en repræsentation af en bagvedliggende orden eller struktur, der styrer handlinger. Magt er ikke noget abstrakt og non-materielt, men derimod noget der konkret manifesterer sig igennem menneskers gøren og laden, og som kan studeres empirisk ved at observere social aktivitet.
- Endelig må magt studeres i sin åbne og uafsluttede form. Det sociale og organisatoriske liv er dynamisk, kontingent og foranderligt. Det er i denne proces af hændelser og tildragelser, at magt og magtesløshed, inklusion og eksklusion, osv. må studeres.

Litteratur

Abend, G. (2008). The Meaning of 'Theory', *Sociological Theory*, 26(2), 173-199.

Andersen, V. & Buch, A. (2016). Forestillinger om samarbejde i ingeniørarbejdet, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 18(4), 58-74.

Barnes, B. (2001). Practice as collective action. I T. Schatzki, K. Knorr Cetina & E. von Savigny (eds.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, 25-36, London: Routledge.

Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*, Cambridge, Polity.

Brandom, R. (1994). *Making it Explicit. Reasoning, Representing, and Discursive Commitment*, Boston: Harvard University Press.

Bucciarelli, L. & Kuhn, S. (1997). Engineering education and Engineering Practice: Improving the Fit. I S. Barley & J. Orr (eds.). *Between Craft and Science: Technical Work in U.S. Settings*, 210-229, Ithaca, NY: Cornell University Press

Buch, A. (2016) Ideas of holistic engineering meet engineering work practices, *Engineering Studies*, 8(2), 140-161.

Buch, A. (2017) Praksisteori og arbejdslivsforskning, *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(4), 36-50.

Geels, F.W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study, *Research Policy*, 31, 1257-1274.

Heidegger, M. (1927/1979). *Sein und Zeit*, Tübringen: Max Niemeyer Verlag Tübringen.

Jørgensen, U. & Brodersen, S. (eds.) (2016). *Engineering Professionalism. Engineering Practices in Work and Education*, Rotterdam: Sense Publishers.

Kemmis, S. (2019). *A Practice Sensibility. An Invitation to the Theory of Practice Architecture*, Singapore: Springer.

Kemmis, S. & Mutton R. (2012). Education for Sustainability (EfS): Practice and Practice Architectures, *Environmental Education Research*, 18(2), 187-207.

Kemmis, S., Wilkinson, J., Edwards-Groves, C., Hardy, I., Grootenboer, P. & Bristol, L. (2014). *Changing Practices, Changing Education*, Dordrecht: Springer.

Malhon, K., Francisco, S. & Kemmis, S. (eds.) (2017). *Exploring Education and Professional Practice Through the Lens of Practice Architectures*, Singapore: Springer.

Nicolini, D. (2013) *Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction*, Oxford: Oxford University Press.

Nicolini, D. & Monteiro, P. (2016). The Practice Approach: For a Praxeology of Organizational and Management Studies. I A. Laney & H. Tsoukas: *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, London: SAGE.

Rabinow, P. & Bennett, G. (2012) *Designing Human Practices. An Experiment with Synthetic Biology*, Chicago: Chicago University Press.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing, *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.

Rouse, J. (2007). Practice Theory. I S. Turner og M. Risjord (eds.) *Handbook of the Philosophy of Science, vol. 15, Philosophy of Anthropology and Sociology*, 630-681, Dordrecht: Elsevier.

Schatzki, T. (1996). *Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge: Cambridge University Press.

Schatzki, T. (2002). *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*, Pensylvania: Penn State Press.

Schatzki, T. (2010). *The Timespace of Human Activity. On Performance, Society and History as Indeterminate Teleological Events*, Lexington: Lexington Books.

Schatzki, T. (2016). Practice Theory as Flat Ontology. I G. Spaargaren, D. Weenink & M. Lamers (eds.) *Practice Theory and Research. Exploring the dynamics of Social Life*, 28-42, Abingdon: Routledge.

Schatzki, T. (2019). *Social Change in a Material World*, London, Routledge.
Schatzki, T., Knorr Cetina, K. & Savigny, E. (eds.) (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge.
Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*, Oxford: Basil Blackwell.

LÆRINGS- OG UDVIKLINGS-PERSPEKTIVER PÅ MAGT I ORGANISATIONER

Mogens Sparre

10. KULTURFORANDRING I ET MAGTPERSPEKTIV

Indledning

Når der tales om organisationskultur og organisatorisk læring, oplever jeg ofte, at der tales ud fra et overvejende systemisk perspektiv, hvor organisationen har en bestemt kultur, som også lærer på en bestemt måde. Dette perspektivs udbredelse kan nok primært tilskrives Edgar Henry Schein (f. 1928), professor emeritus fra MIT Sloan School of Management, som i 1985 udgav *Organizational Culture and Leadership*. Schein´s funktionalistiske tilgang til organisationskultur har vist sig særdeles levedygtig og er efterfølgende, i varieret form, gengivet af mange andre forskere. I dette kapitel er det videnskabsteoretiske perspektiv, at det er organisationens subjekter, der er i besiddelse af en hukommelse, og derfor er i stand til at lære. Det metodologiske grundlag drejer sig om at få afdækket subjekternes egen levede erfaring så tæt som muligt (Feilberg, Norlyk & Keller 2018).

Min empiri stammer fra et treårigt aktionsforskningsprojekt, som har dannet grundlag for en ph.d.- afhandling (Sparre 2016) med titlen 'Kultur er noget vi giver til hinanden'. Dele af resultaterne præsenteres for derved at anskueliggøre sammenhængen mellem kulturforandringer og magtrelationer i praksis. Som ekstern forsker, med et fænomenologisk perspektiv på aktionsforskning og kvalitativ forskning

i det hele taget, har jeg virket som et forstyrrende element i en meget 'positivistisk' orienteret organisation. Metoden 'deltagerinvolveret aktionsforskning' introduceres som er en forskningstilgang, som involverer aktører, der får en rolle som medforskere i egen kontekst (Duus m. fl. 2012, s. 160). Det er en holistisk erkendelse af menneskelig oplevelse og mening, der giver den kvalitative forsker adgang til det empiriske datamateriale. Når vi sammen med andre aktører udfører noget, deler vi oplevelse og mening gennem en fælles erkendelsessituation, som kan fremkalde en vis grad af spontan sympati og/eller empati. Uanset om samarbejdsrelationen er en frivillig relation eller en arbejdsrelation, udvikler de involverede aktører nogle fælles erfaringer i form af en intersubjektivitet, med at samarbejde med andre aktører (Crossley 1996, Illeris 2017).

I dette kapitel vil jeg belyse nogle af de mange, relevante magtteorier og perspektiver, man bør forholde sig til og reflektere over, når man som forsker bliver inviteret til at deltage i organisatoriske forandringsprocesser. Formålet er at fremhæve det individuelle og det kollektive magtelement – frem for den mere funktionalistiske, anonyme erkendelse af mennesket som et objekt i en magtstruktur.

I afsnittet om 'Subjektets tilgang til magtbaser' belyses nogle eksempler på, hvordan subjektet kan etablere og manifestere sin position i organisationen gennem sin opmærksomhed på magtbaser. I afsnittet med titlen 'Viden, magt og afmagt' er der fokus på den sammenhæng, der er mellem tilgangen til viden og så den magt, det giver. Magt skaber modstand, men modstanden er ikke altid let at se, og den viser sig ofte at forfalde til pacificering og afmagt. I afsnittet 'Den normaliserede, ureflekterede magt' præsenteres et bud på en magtskala, som kan bruges til at reflektere over graden af tilstedeværelsen af magt i en given social relation. Den hverdagsvirkelige anvendelse af magt kan nemlig godt være mere eller mindre skjult (ligesom modstanden mod den). 'Organisationskultur og magt' afsnittet er en kort beskrivelse af hvordan man kan se magtaflejringer i en organisations kultur: Hvem har retten til at definere hvad vi gør i vores kultur?

I afsnittet 'Magtanvendelsen ude i en konkret kontekst' præsenteres casen, som er det empiriske grundlag, kapitlet forholder sig til. I casen blev de mange perspektiver på magt bragt i spil, og der er indsamlet praktiske narrativer og skabt nye erkendelser om opfattelser af 'magt' i forbindelse med organisatorisk læring og udvikling. Problemformuleringen for projektet var egentlig 'Fra industrikultur til videnskultur',

og dette tema diskuteres i afsnittet af samme navn. I 'Den praktiserede magtudøvelse' beskrives der konkrete indsatser og handling omkring håndteringen af magtens udfaldsrum i de konkrete kontekster. De væsentligste pointer i den læring, subjekterne har haft med at arbejde med kultur- og magtproblematikker, opsummeres så i afsnittet 'Afrunding'.

Magtbegrebet i organisatorisk kontekst

Siden sidst i 50'erne, hvor James Gardner March & Herbert Simon (1958) som de første foreslog teoretiske modeller for organisatorisk læring, har emnet været genstand for stor opmærksomhed. Chris Argyris & Donald Schön kom med deres bidrag omkring 1978. Efterfølgende er begreber som den lærende organisation (Senge 1999) og organisatorisk videns skabelse (Nonaka & Takeuchi 1995) også blevet markører af tilgange til organisatorisk læring. Nogle opfattelser af organisatorisk læring udspringer fra teorier om individuel læring (Brandi & Elkjær 2011, s24). Andre tilgange, såsom aktionsforskning, kan ses som forsøg på at hjælpe de involverede aktører kollektivt med at blive i stand til at løse problemer i organisationen. Kurt Lewin, der betragtes som aktionsforskningens grundlægger, har så tidligt som i 1946 fremhævet den teoretiske refleksions betydning for organisationsudviklingen med den efterhånden famøse udtalelse; "Intet er så praktisk som en god teori", og vigtigheden af en læringsorienteret tilgang har han peget på med denne anbefaling; "Hvis du vil forstå en organisation, så prøv at ændre den" (Greenwood & Levin 2007, s18).

Når mennesker går sammen om at løse specifikke opgaver, som f.eks. i en organisation, kan man, ifølge Knud Illeris, slet ikke undslå sig ny læring. Mennesket er således dømt til læring (Illeris 2017, s17). Læring kan ikke begrænses til det enkelte individ, men bør ses i konteksten med andre aktører og de fælles omgivelser. Ifølge Illeris er al læring omfattet to vigtige processer, nemlig samspil mellem individer og den individuelle refleksion (Illeris 2017, s41). Læreprocesser er også noget, der sker gennem deltagelse sammen med andre aktører i en intersubjektiv kontekst (Wenger 1998). Men, det er stadig individet, der reflekterer og husker, idet organisationens hukommelse er iboende organisationens aktører. Viden, erkendt såvel som tavs, er bundet til det enkelte individ (Polanyi, 1966). Den franske filosof Michel Foucault er kendt for at kæde denne viden tæt sammen med begrebet magt.

Foucault (1980) ser strukturel magt som et objektivt og formelt aspekt

af sociale strukturer. Strukturel magt er således altid til stede i organisationer som noget, der praktiseres, men opleves ofte som et komplekst og skjult fænomen, der kun lader sig afsløre og forklare på en vis afstand fra fænomenet. Magt som begreb er ikke noget nyt, det har været genstand for teoretiske fortolkninger, som kan spores tilbage til antikken. Men først omkring bruddet med det religiøse verdensbillede, hvor en tilbedt Gud var blevet betragtet som almægtig, gøres begrebet magt og dets natur til genstand for mere teoretiske, systematiske overvejelser og definitioner. Hovedparten af definitionerne på magt synes at omhandle udøvelsen af social indflydelse for at opfylde behov eller opfylde mål (Greiner & Schein 1988, s13). Denne indflydelse er blevet opfattet på mange forskellige måder, i form af handlinger, ejendomsret, vilje til at tvinge andre, eller en overordnet, almen struktur determination af en underordnet, specifik struktur. Niccolò Machiavelli og Thomas Hobbes betragtes almindeligvis som nogle af de første, der anvender magtbegrebet i et organisatorisk perspektiv som en form for reel konstatering, hvor magtanvendelsen er forbundet med at udøve handlinger (Laustsen & Thorup 2006, s13). Karl Marx og Friedrich Engels hævdede i Det Kommunistiske Manifest, at magten i et kapitalistisk samfund er tæt forbundet med ejendomsretten til produktionsmidlerne. Max Weber beskrev magt som et komplekst begreb, hvor den økonomiske magt, den organisatoriske magt og andre magtformer er koblet sammen på samfundsplan og dermed giver organisationen en underliggende struktur og samtidig giver den enkelte "muligheden for at påtvinge andre ens vilje" (Laustsen & Thorup 2006, s186). Webers opfattelse af magt som et sammensat, socialt fænomen har inspireret andre tænkere, som f.eks. Erving Goffman og Foucault, til at belyse magt i forskellige perspektiver. Foucault bidrager både til makroperspektivet og mikroperspektivet, mens Goffman primært bidrager til det mikrosociologiske perspektiv. Foucault beskriver magt som en række 'magtprocesser', der fungerer i organisatoriske strukturer, og altid indgår i en tæt sammenhæng mellem viden og magt. Han studerede, hvorledes det moderne subjekt er skabt gennem historien, og hvordan subjektet ligefrem underkaster sig magten. Foucault undersøger tre forskellige måder, hvorpå subjektet kan erkendes: 1) Som genstand for videnskaben, altså i diskursive praktikker, 2) Som kategoriseringer, der kan være politiske og sociale og 3) Som individets gøren sig til subjekt gennem selvteknologier. Alle tre dimensioner af subjektanalysen hænger sammen med den strukturelle magt (Foucault 1982).

Goffman beskæftiger sig primært med hverdagsscenarier, altså det

der sker, når mennesker mødes i organisationen, subjekt til subjekt. Når vi er fysisk tilstede sammen, er der i enhver organisation forskellige sociale koder, der skal sikre, at vi kan håndtere dette samvær på behørig vis (Goffman 1992). I interaktionen mellem mennesker er der mindst én person, der forventer, at den anden handler efter de sociale koder, og én person, der er forpligtet til at handle derefter. Vi positionerer hinanden. Brud på disse adfærdsregler eller sociale koder kan/vil medføre støj, eller ligefrem konkrete konflikter. På den måde fungerer adfærdsreglerne som en slags kommunikation, der skal bekræfte aktørernes egen rolle i relationen. De mange forestillinger om magtudøvelse som noget fortrinsvis negativt, der benyttes til kontrol og ensretning for at fremme en bestemt adfærd, udvides til noget, vi alle har i mere eller mindre omfang, alt afhængig af den kontekst vi indgår i (Goffman 1992).

Magt kan også ses som evnen til at påvirke et subjekt eller en gruppe til at acceptere ens egne ideer eller planer. Den afmålte anvendelse af magt kan give mulighed for at få andre til at gøre, hvad du vil have dem til at gøre. Men at forvente en sammenhæng mellem rationalitet som proces og højere fornuft som resultat er både teoretisk og empirisk ret tvivlsom (March 1995, s18). Med de skjulte magtkoder positionerer vi hinanden mere eller mindre bevidst i sammenhænge af magtrelationer. Det er spørgsmålene om, hvem, hvad, hvornår og hvor magten anvendes, der gør forståelse og håndtering af magten kompleks og udfordrende. Alle mennesker har en vis magt (Greiner & Schein 1988, s13). Der er altid magt (mere eller mindre asymmetrisk) i en social relation, så oplevelsen af en magtfri relation, interaktion eller organisation er en illusion, mener Foucault (1982, s791).

Det mest anerkendte fænomen af magt i organisationer er den organisatoriske, nedadrettede magt, der kan identificeres som den indflydelse en overordnet har over en medarbejder. Der findes også en opadgående magt, der henviser til evnen hos en medarbejder til at påvirke ens overordnede, som f.eks. fraværet eller tilbageholdelsen af anerkendelse (Kirkeby 2006). Sideløbende magt eller kollegial magt henviser til den indflydelse eller magtanvendelse, der rettes mod de mennesker, der hverken er underordnede eller overordnede i ens umiddelbare relationer. Endelig er der den ofte oversete 'positive magt', som normalt ikke betragtes som magt, men som et udtryk for 'de bedste hensigter' til at hjælpe og støtte en aktør i egen udvikling, eller som et udtryk for den bedste faglige viden og praksis (Järvinen et al., 2002).

Når der tales om magt i organisationer, kan man se en generel forskel i erkendelsen af magten alt efter, om vi taler om den instrumentelle magt,

den strukturelle magt eller den diskursive magt. De instrumentelle magtperspektiver er de specifikke ressourcer, der anvendes i forfølgelsen af lederens egen interesser, som også godt kan være de samme som organisationens interesser. Antagelsen er, at enhver leder vil opnå personlig succes gennem at skabe succes i organisationen. Ved instrumentel magt forstås, at muligheden for udøvelse af magt eksisterer i en social kontekst, der tillader én at gennemføre ens egen vilje, selv om der er en modstand. I modsætning til den instrumentelle magt omhandler det strukturelle perspektiv på magt de materielle strukturer og institutionelle processer, der kan forudbestemme de adfærdsmæssige muligheder for beslutningstagerne. Endelig er der de diskursive perspektiver på magten, som understreger dominans, ideer, rammer, normer, diskurser, anskuelser, overbevisninger og så videre. Tilgange og teorier, som kobler magten sammen med kommunikation, refererer ofte til Hannah Arendt og Jürgen Habermas. Hos Arendt legitimeres magten af fri meningsudveksling i det offentlige rum, mens Habermas knytter magten til den strategiske handlen i organisationen (Laustsen & Thorup 2006, s370).

Hos Flor Avelino og Jan Rotmans finder man en ressourcebaseret tilgang til magt med fokus på, hvad der mobiliserer magten (Avelino & Rotman 2009). Avelino og Rotman skelner mellem de forskellige måder, hvorpå man kan mobilisere ressourcer og forskellige niveauer, hvor man kan gøre det. De opererer med fire forskellige magttilgange: den innovative, den destruktive, den konstitutive og den transformative magt. Innovativ magt er aktørernes evne til at skabe eller opdage nye ressourcer. Den destruktive magt er ikke nødvendigvis vold eller fysisk kraft. Hvis en kollektiv ledergruppe ikke tager strategien eller værdiarbejdet i en organisation seriøst, er der tale om en ødelæggende magt, set ud fra den øverste ledelses horisont. Den konstitutive magt er den magt, der er med til at fastholde de bestående normer og strukturer, hvorimod den transformative magt er den magt, der evner at skabe forandringer i organisationen. Når medlemmerne i en organisation udøver sin modstand mod forandringer, er det også en magtanvendelse. Både Antonio Gramsci og Sigmund Freud ser derimod magtkultur som en blanding af tvang og medbestemmende mekanismer til at forene mennesker til deres uvelkomne skæbne som arbejdende dyr i undertrykkende forhold (Eagleton 1991, s179-180).

Subjektets tilgang til magtbaser

John R. P. French and Bertram Raven (1959) har et begreb de kalder 'positionsmagt' (formel magt), som er den psykologiske legitimitet,

der hidrører fra en stilling eller en position. Schein (1980) beskriver det som de 'rationelle legale' midler, der ofte er knyttet til f.eks. de formelle jobtitler. En medarbejders, eller en leders, magtbaser er sammensat af unikke og komplekse, sammenhængende ressourcer, som aktøren har reel indflydelse eller kontrol over (French & Raven 1959). Foruden de formelle organisatoriske magtformer, kan man også opleve de mere uformelle og individuelle magtbaser som f.eks.

- **Videns ekspert** – teknisk indsigt – certificering – information – tradition – erfaring
- **Personlighed og karisma** – værdier – lederskab – omdømme – professionel troværdighed
- **Andre subjekters støtte** – relationer – politisk adgang – netværk – personalesupport
- **Netværker** – den der giver skaber gæld- afhængighed – empati og sociale relationer

Den individuelle magt og styrkelse af magtbaser skabes i relationen med de andre individer i organisationen. Igennem en mestering af de asymmetriske magtforhold kan individet selv opbygge sine magtbaser baseret på ovennævnte tilgange. Den der kan bestemme, hvad der er 'rigtigt her hos os' eller besidder afgørende viden, har magten til at argumentere for ret eller uret. Instrumentet hertil er de rituelle strategier og strategiske ritualer, som efterstræber en symbolsk universalisering af de private interesser eller den symbolske tilegnelse af de officielle interesser (Bourdieu 2009, s175).

Det kulturelle hegemoni (herredømme) opretholdes af dem, der besidder magten, ofte gennem tilgangen til specifik viden. Hegemoniet opretholder samtykke om den 'herskende orden', snarere end at anvende magt til at opretholde orden (Gramsci 1971). Argumentets tvang erstattes af den skjulte indflydelses magt gennem tilgang til en konkret og vigtig viden. Adgangen til at anerkende, kontrollere og bestemme, hvad der er de rigtige ideer og tanker, er et traditionelt aspekt af ledelsesmagten.

Anerkendelsen som et magtredskab kan ses som et produkt af en kulturel dannelse omkring vores generelle opdragelse og samfundsopbygning. Den formelle anerkendelse er ofte manifesteret gennem kulturelle forventninger, rettigheder og sociale koder. Alle mennesker er et produkt af historien i form af den opdragende socialisering, vi som individer udsættes for. Vores sociale dannelse er et produkt af de histo-

riske nedarvninger, som er skabt af andre subjekter før os (Keller 2016). Avancement og belønningsstrukturer bygger ofte på den formelle anerkendelse. Mange af de uformelle hierarkiske anerkendelsesprocedurer hviler derimod på et kompliceret system af mere eller mindre synlige anerkendelsesmåder. Jo mindre vi ligger under for de betydningsfulde, desto mere fintmærkende bliver anerkendelsen som magtinstrument. Når man ikke automatisk høster den anerkendelse ens stilling eller handling tilskriver, bliver unddragelse af anerkendelse ømtålelig og et effektivt styringsværktøj til udøvelse af magt. Manglede anerkendelse af en mellemlederes virke er således også magtanvendelse.

For at en anerkendelse skal virke, er det ifølge Ole Fogh Kirkeby (2006, s204) ikke nok med den formelle, strukturelle anerkendelse, som en stilling ofte tilskrives. En anerkendelse skal være 'reel, bevidst, konkret, eksistentiel og funktionel', for at den opleves som reel. En sådan anerkendelse er ofte kun mulig, hvis lederen formår at behandle medarbejderen som en vigtig ligemand. I de fleste asymmetriske magtforhold, historisk set, er den eneste formelle anerkendelse, som herren kan vise den underordnede, en anerkendelse af hans eksistensberettigelse, fordi han arbejder 'for' ham (Kirkeby 2006, s 199). Heroverfor er det lederens evne til at være nærværende og udvise tillid, der er kernen i den reelle anerkendelsespraksis. Lederens evner til at uddelegere, og skabe medarbejdere der kan arbejde selvstændigt, er tæt forbundet med evnen til at udøve reel anerkendelse. Medarbejderen skal også være indstillet på at modtage lederens anerkendelse. Det forudsætter, at denne anerkender lederen både professionelt og menneskeligt, for man kan ikke modtage en anerkendelse fra en autoritet, man ikke selv kan anerkende (Kirkeby 2006, s205). Det er således af afgørende betydning, at lederen har styr på forholdet mellem bevidst og ubevidst tildeling og tilbageholdelse af anerkendelse for at kunne opfylde sine ledelsesopgaver.

Kun den bevidste anerkendelse er acceptabel og det er igennem den konkrete anerkendelsespraksis, at enkeltpersoner og grupper udvælges til at modtage særlige privilegier, godtgørelser og naturligvis forfremmelser, udnævnelser og æresbevisninger. Denne praksis kan også opleves meget negativ, idet den af nogle kan opleves som ekskluderende. Når nogen anerkendes for at have gjort noget særligt, signalerer man samtidigt til alle de andre, at de ikke har fortjent denne anerkendelse (Kirkeby 2006, s212). Medarbejdernes anerkendelse af lederne får større og større vægt, og dermed får medarbejderne en indirekte magt, som kan bringes i anvendelse. Dette skyldes ofte, at de tidligere rigide ledel-

sesroller og hierarkier opløses, og de før så faste ledelsesrollers magt opløses. Den gensidige eksistentielle anerkendelsespraksis handler om at tilbyde hinanden forståelse i forhold til almene, menneskelige problemer. Det er også anerkendelse af hinandens forskelligheder og muligheden for at skabe positiv differentiering i modsætning til de ekskluderende strategier. Der gør man sig umage med ikke at fremhæve den ene frem for den anden (Kirkeby 2006, s213). Når man fremhæver et subjekts adfærd i en social kontekst, skælder man, gennem sin anvendelse af anerkendelsen, reelt set ud på alle de andre.

Lederen skal altså fortjene sin anerkendelse og kan ikke nøjes med den formelle anerkendelse (Kirkeby 2006). Tilbageholdelse af anerkendelse kan også ses som den underordnedes tilgang til magt. Tilbageholdelse af anerkendelse kan i grove tilfælde danne grundlaget for en moralsk eller social krænkelse, idet man har behov for anerkendelse for at kunne skabe sin egen identitet i en relation. Den ubevidste unddragelse af anerkendelse er en adfærd, der er reaktioner på fænomener som arrogance, ligegyldighed og negligering. Den udspringer ofte af den selvfølgelige forvaltning af ens egen ledelsesmagt, som gør medarbejderne til usynlige objekter. Unddragelse af anerkendelse kan også forstås som en 'naturlig' funktion af de hierarkiske magtstrukturer og som en følge af retten til at udøve kontrol. Den må i den forstand angribes i egenskab af magtmisbrug (Kirkeby 2006, s200). Forbliver anerkendelsen inden for de formelle anerkendelsesrammer, tvinges den til at blive ledsaget af et system af kontrol og evalueringsprocedurer (Kirkeby 2006, s205).

I organisationer opstår der således konkrete magtrelationer i form af magtbaser, som organisationens aktører er mere eller mindre opmærksomme på. Sådanne magtbaser kan ligefrem skabe, eller påvirke, en leders tilgængelige strategier for at påvirke andre. F.eks. kan en leder ikke belønne en medarbejder, hvis lederen ikke har rådighed over belønningsressourcerne som f.eks. de finansielle ressourcer. I organisationer er det sjældent kun ledere der opbygger og vedligeholder magtbaser. Tillidsfolk og andre medarbejdergrupper kan således opbygge stærke magtbaser, som kan bruges til at skabe indflydelse i en organisation.

Viden, magt og afmagt

Som beskrevet tidligere, kan man ikke, 'ikke have magt' i relationer. Der er altså altid en snert af positionsmagt eller asymmetri i alle relationer. Organisationer kan som udgangspunkt ikke besidde viden, men derimod data, som så kan blive til viden, når data er fortolket af et subjekt.

Når den unikke aktør tilgår data med sin individuelle livsverden og tavse viden om de konkrete data, bliver de fortolkede data til viden i aktørens bevidsthed (Clark & Fast 2008). Det betyder, at der er en stor risiko for, at data bliver fortolket forskelligt, fordi data fortolkes af subjekter med forskellige livsverdner. Da viden og magt hænger sammen må magten altså være en bestanddel i alle subjekternes væren i en organisation. Motiver og handlinger er påvirket af magt. Magten må være aflejret i de kulturelle koders aflejringer. Når mennesker er sammen i en organisation, aflejres der hele tiden små elementer af kulturelle erfaringer fra de handlinger, der er udført i deltagernes erfaringer og dermed i disses livsverden (Schutz 2005). Succeser og magtanvendelsen, og det der førte til disse, huskes sammen med ting, der ikke gik, som man forventede. Et element i denne erfaring er de kulturelle fænomener samt den symbolske kapital og magt (Clark & Fast 2008). Disse kulturaflejringer kan afdækkes ved at kigge på de mange narrativer, der fortælles i organisationen. En sensemaking-tilgang er nært knyttet til den narrative tilgang. For Karl Weick (2009) er det at involvere organisationens subjekter i at engagere sig i en forståelse af fortiden og fremtiden et vigtigt element i at forstå organisationens magtkultur. Når man skaber sådanne, fælles narrativer kan det ses som et forsøg på at synkronisere sig frem til et fælles billede af en oplevet virkelighed og fortid for at styrke samarbejdet.

Når unikke subjekter arbejder sammen i organisatoriske sammenhænge, skaber de enkelte individer en eller anden form for intersubjektivt samvirke eller mønstre for måden, hvorpå man er sammen. Ind i dette intersubjektive, usynlige mønster af samværsregler har vi så individets viden, færdigheder, magt og evne til at lære. Der er en del synlige fænomener, der viser den strukturelle magt. I de intersubjektive elementer af lokale meninger i organisationen danner deltagerne egne mønstre i form af en fælles verdensopfattelse og etos, der udvikles og fastholdes via myter, sagaer og ritualer (Kristensen 2001, s308).

Foucault (1980) pointerer, at der er magt i alle relationer, og Hans Gullestrup (1992) fremhæver især fire former for magt relationer (1992, s214), som det enkelte individ bør være opmærksom på: 1) den direkte magt, 2) den indirekte magt, 3) den bevidsthedskontrollerende magt og 4) den strukturelle magt. Det er lederen, der har magten til at fortælle om strategien og retningen for organisationen. Magten til at definere retningen og den rette vej til magten er i et fænomenologisk perspektiv ensbetydende med, at lederen påvirker meningsdannelsen i organisationen qua sin magtudøvelse (Gullestrup 1992). Derfor

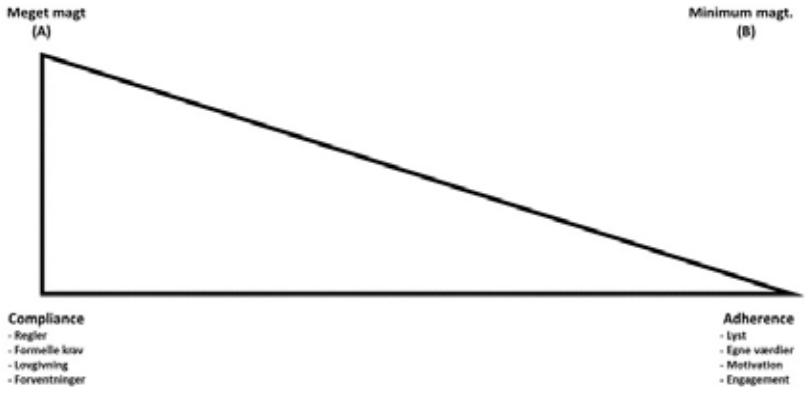
har lederen en afgørende betydning, når der skabes nye elementer og forståelse af den herskende kultur. 'Sensegiving' er en relateret proces, hvor organisationens ledere aktivt forsøger at påvirke andre subjekters 'sensemaking' (Giola & Chittipeddi 1991, Maitlis & Lawrence 2007). Når lederen på denne måde sætter retningen, skærer igennem og udøver sin synlige magt, er det den mere direkte magtanvendelse. Sensegiving kan medføre en del usikkerhed, utryghed, afmagt og tvivl om, hvorledes den nye definition på en organisatorisk virkelighed bliver adopteret (Maitlis & Lawrence 2007, s78). Hvis medarbejderne adopterer den nye foreslåede virkelighedsopfattelse, hvad bliver konsekvenserne så? Hvad er konsekvenserne, hvis man ikke køber den foreslåede sensegiving? Opfattelsen eller forventningerne fra et sensemaking gab kan få de organisatoriske aktører til at engagere sig i sensegiving som en indflydelses strategi, fordi andre tilgange synes mindre tilbøjelige til at blive succesfuld. I en sensegiving proces skal lederen have styr på sine magtbaser (sponsorer) så denne har en sikkerhed for opbakning i tilfælde af stor modstand (Maitlis & Lawrence 2007, s78). Den indirekte magt ses f.eks. ved rekruttering, dagsordenssætning, strategiprocesser m.m. Den bevidstheds kontrollerende magt består i, at man fortæller andre, hvordan organisationen skal opleves, eller hvad der er rigtig og forkert kultur. Denne fremgangsmåde kan fortolkes som en slags symbolsk vold, som er et begreb fra Bourdieu (2009). Symbolsk vold betegner en voldsudøvelse, der ikke er en direkte vold men derimod forskellige dominans-, udnyttelses- og undertrykkelsesforhold. Den strukturelle magt kan også ses og fortolkes som den ukritiske accept af rutiner, retningslinjer og andre funktioner. Det betyder ikke, at alle accepterer den fremstillede virkelighed. F.eks. kan fagforeningsrepræsentanter, sikkerhedsorganisation, fageksperter, stærke mellemledere osv. være skeptiske (Sparre 2016). Gennem dannelsen af de beskrevne magtbaser skaber den enkelte medarbejder i en vidensorganisation en 'magtkonto'. Jo mere specifik og unik, medarbejderens viden er, og dermed hvor afhængig organisationen er af netop den viden, jo mere magt har dette individ.

Den normaliserede, ureflekterede magt

Når aktører i en organisation udsættes for organisatorisk magt, hvad enten den er kulturel struktureret eller en individuelt præget udfoldelse af magt, opbygges der en erfaring med magten. Sker dette vedvarende over længere tid, bliver den daglige magtanvendelse næsten

usynlig for det enkelte individ. En fælles antagelse kan også blive så indgroet, at medlemmerne i gruppen bliver blinde for den. Mennesker er, i det levede hverdagsliv, ikke helt bevidste om, hvilke antagelser de indgår i og ureflekteret accepterer (Schutz 2005, s60). En af de internaliserede strukturer er den symbolske vold. Det er en ikke-fysisk magt eller vold, der udøves med stiltiende accept eller helt ubevist af både den dominerende og den dominerede. Begge parter er i de fleste tilfælde ubevidste om dominansforholdet (Bourdieu 1998, s16). I relationen mellem to mennesker er der ofte en usynlig og ikke-fysisk positions magtrelation.

Denne normaliserede, og ofte helt ureflekterede, tilstedeværelse af magt er i hverdagslivet ofte mere synlig for andre end dem, den involverer (Sparre 2015). Da vi accepterer magt helt ureflekteret, ender vi med ikke at kunne se den, ligesom fisken, der ikke kan se vandet, hvori den lever. Vi ser ikke magten, fordi den opfattes som en naturlig bestanddel af organisationen. Vi oplever således ikke denne usynlige undertrykkelse, som viden og positionsmagt påvirker det enkelte individ med i den daglige relation (Sparre 2016, s206). Mange organisationer er underlagt nogle compliance-regler, der er forskrifter fra en ejerkreds eller et hovedkontor, om forventningerne til en bestemt adfærd. Nogle adfærdsregler opleves som rigide og uforståelige, hvorimod andre godt kan tolkes som relevante. Et eksempel på compliance-regler kan f.eks. være, at ansatte ikke selv må køre bil i bestemte lande pga. sikkerheden.



Figur 1. Magtens skala fra compliance til adherence

Figur 1 er et bud på en magtskala, som giver et billede af, hvordan man kan illustrere indflydelsen eller omfanget af magtfænomenet. I position A vil en medarbejder agere, fordi vedkommende skal. Der er etableret et aftalt bytteforhold med en arbejdsgiver, som betaler for en ydelse, herunder at overholde de fastlagte regler og rutiner. En medarbejder i position B agerer udelukkende på baggrund af lysten til at handle. Det, der illustreres i figuren, er forholdet mellem compliance-magt og så det frivillige engagement, adherence. Adherence som begreb er tæt på fraværet af magtelementet (Longtin et al, 2010). Når vi ser subjektet handle udelukkende, fordi det selv vælger at gøre det (hengivenhed), er der tale om en adherence-tilgang, som er 'tæt på' magtfri. Drengene og faderen på stranden graver et kæmpestort hul på stranden, fordi de synes, det er skægt. Andre graver kun, fordi de skal. Kan man skabe en organisationskultur, hvor man tilgår forandringer som i en frivillig organisation, adherence, kan man mindske en evt. modstand mod forandringerne.

Organisationskultur og magt

Magten til at definere kulturen er et væsentligt fænomen at belyse. Magten over en social gruppe kan manifestere sig på to måder: nemlig som en slags 'dominans' eller som en slags 'intellektuel og moralsk lederskab.' Udøvelsen af det kulturelle hegemoni i et ledelsesfelt er således en kombination af magtudøvelse og samtykke i en afstemt balance. Hegemoni betyder den succes, de dominerende klasser har med at præsentere deres egen definition af virkeligheden. Deres opfattelse af verden ses på en sådan måde, at det accepteres af andre som 'sund fornuft'. Den generelle 'konsensus' er, at det er den eneste fornuftige måde at se verden på. Alle, der præsenterer et alternativt syn, er derfor i overhængende fare for at blive marginaliseret (Gramsci 1971). De fleste praktikere, og teoretikere, der beskæftiger sig med organisationer, er enige om, at organisationskultur har en væsentlig indvirkning på en organisations effektivitet på kort og lang sigt (Schein 1980; Cameron & Quinn 2011, s6; Alvesson 2013, s113). Alvesson (2013, s 155) taler om, at magtfulde relationer betyder noget, når den organisatoriske kultur skal tilpasses eller justeres. En fælles intersubjektiv erkendelse om en eksisterende magtkultur er kun mulig på baggrund af et kulturfælleskab (Kirkeby 2006, s197). Når en leder igangsætter et forandringsprojekt med betydning for organisationens kultur, er det en management-orienteret tænkemåde, der betragter kultur som noget ovenfra kommende i organisationshie-

rarkiet (Collin 1987, s7). Men organisationen kan også ses introduceret som et kulturfællesskab som i visse organisationer styres decentralt ved hjælp af et system af fælles værdier og normer, snarere end ved konkrete instrukser (Collin 1987, s7). En organisation er primært dens aktører og deres organisering samt intersubjektivitet skaber organisationens kultur og identitet (Clark & Fast 2008, s223). Modstanden mod topstyrede påvirkningsforsøg er ofte svær at identificere, fordi organisationens belønnings- og straffesystemer sjældent animerer deltagerne at ytre en eventuel modstand, (Sparre 2016, s166; March 1995, s40). Dem, der søger indflydelse og magt, søger således også at opnå accept af dette. Bourdieu omtaler denne fremgangsmåde som en rituel strategi, der tilsigter en symbolsk form for universalisering af de pågældendes egne, bestemte interesser (Bourdieu 2009, s175).

Evnen til at aflæse en organisations kultur kan betragtes som en slags 'kulturel intelligens' (Plum 2010). Besidder subjektet en kulturel intelligens skaber det en naturlig positioneringsmagt over dem der ikke har denne evne, idet denne kompetence giver individet en adgang til mere eller mindre tavs viden. Den kulturelle viden, eller mere direkte evnen til at aflæse kulturen, hjælper individet med at forstå sin egen rolle i den sociale omverden. Den sociale omverden rummer fortolkningsprincipper, der sætter individet i stand til forstå, hvad der foregår og således at handle på den korrekte måde. Ifølge Hans Gullestrup (1992, s32) er et karakteristisk segment i en kultur måden, hvorpå der skabes og opretholdes en fælles identitet, identifikation og, hvordan kulturen holder sammen. Der tales ofte om kulturens rolle med hensyn til meningsskabelsen af interaktionen med andre (Collin 1987, s15; Hasse 2012, s157). Hvis kulturen aflæses og tolkes på en sådan måde, at ledelsen finder, at kulturen er en hindring for den helt nødvendige udvikling, vil ledelsen italesætte gabet mellem kulturen og den ønskede udvikling (Gioia & Chittipeddi 1991). Når man ser på nogle få definitioner af kultur, kan man ikke undgå at bemærke, at der i disse definitioner er elementer af magt:

> *'The way we do things around here'* (Deal & Kennedy 1982, s4)

> *'Organizational culture can be thought of as the glue that holds an organization together through a sharing of patterns of meaning. The culture focuses on the values, beliefs and expectations that members come to share'* (Siehl & Martin 1984, s227).

Den, der kan definere, hvad der er det rigtige at gøre i kulturen, har altså magten over den, der må indordne sig. Den, der kan læse og fortolke kulturen, har magten over dem, der ikke kan. Hvis man som ny kommer med nye perspektiver, og mødes med, at sådan gør vi ikke her, er man udsat for en undertrykkende magt. På den måde illustreres magten og kulturen som noget, subjekterne fortolker og læser for at oplære og positionere hinanden. Den der har retten, eller muligheden, for at italesætte vores 'værdier' har også en symbolsk magt. Er der tale om værdier, man ikke umiddelbart kan identificere sig med, kan man se det som en slags symbolsk vold.

Magtudøvelsen er således et essentielt delelement i reproduktionen af organisationskulturen (Martin 1992). Du kan ikke formidle kulturen, eller give kulturen til andre subjekter, uden anvendelse af din positionsmagt. De aktører der kan påvirke de procedurer, vi bør have, eller har, skaber en baggrund for subjekternes meningsdannelse, som er afgørende for de skabte intersubjektive erkendelser om kulturen. Når man har magten til at beskrive, hvad der er rigtigt og forkert, i et bestemt felt, får man en afgørende indflydelse på den fælles diskurs eller doxa (Bourdieu 1998). Det vil sige regler, som konstant reproduceres, men anerkendes af feltets individer som en 'fælles intersubjektive overbevisning'. Om et individ passer ind i et felts doxa, afhænger af individets forvaltning af sin sociale kapital. Der eksisterer en asymmetrisk relation, når der er én hvis betydning vægtes anderledes end en anden (Bourdieu 1998). De erfarne medarbejdere og ledere, som har erobret magten til at læse og fortolke kulturen, har på denne måde en magt over for novicerne i organisationen. Når ledelsen proklamerer vores værdier og sætter en strategi for fremtiden, er der tale om en asymmetrisk magtudøvelse, som viser retten til at definere det 'rigtige' syn på fremtiden for organisationen (Hasse 2012).

Magtanvendelsen ude i en konkret kontekst

I dette afsnit vil jeg gerne præsentere hvorledes organisationskulturen og magtanvendelsen kan opleves ude i praksis. Ledelsen i vores case havde et konkret ønske om en organisatorisk kulturforandring. Forandringen blev beskrevet som at gå fra en traditionel industrikultur til en ny videns- eller servicekultur, uden at de begreber var blevet yderligere defineret. For at en sådan forandring skulle kunne lykkes, besluttede ledelsen, at man ville arbejde involverende og proaktivt med at påvirke organisati-

onens kultur. Organisationen, som er en 100-årig industriorganisation, gennemførte i 2012 massive afskedigelser i forbindelse med outsourcing af en traditionel produktion af dieselmotorer. Ud over de konkrete indsatser for at hjælpe de afskedigede medarbejdere, valgte ledelsen at arbejde på at sikre en fremtid for de tilbageværende medarbejdere i den nye 'vidensorganisation'. Ledelsen udarbejdede en folder med titlen 'Fra produktion til service og vidensorganisation' og igangsatte en lang række fremadrettede aktiviteter, herunder at indgå et partnerskab med Aalborg Universitet. I januar 2013 startede et deltagerinvolverende aktionsforskningsprojekt med afsæt i metoden Participatory Action Research(PAR) (Greenwood & Levin2007, s14). Projektets formål var at påvirke medarbejdernes oplevelse af organisationens kultur (Sparre 2016, s44).

Når vi valgte metoden PAR som tilgang, var det netop for at få deltagerne til at gøre de rigtige ting, fordi subjektet selv vil (adherence), som når man f.eks. vælger at være med i en frivillig organisation, da det er en meget stærk relation. Peter Reason & Hilary Bradbury udtrykker denne frivillighed som, at aktionsforskning uden det frigørende frivillige element kun er en skygge af det fulde potentiale. Man risikerer at gå glip af de mest værdifulde forandringer (Reason & Bradbury 2008 s5). Forskningsfeltet blev af ledelsen identificeret til at være ledergruppen i organisationen. Omdrejningspunktet var således at skabe en ny ledelseskultur, som skulle gøre det muligt at håndtere viden og læring mere effektivt i et nyt organisationsdesign.

Aktørerne fik gennem omfattende, anonyme kulturanalyser i 2013, -14 og -15 mulighed for at udtrykke egne holdninger til den igangsatte proces. Medforskerne, som havde meldt sig frivilligt til projektet, skulle primært være positive kulturaktører, forstået således, at de arbejdede aktivt på at påvirke kulturen. Kulturaktørerne var ikke kun positive og ens tænkende omkring alle initiativer, så der var ofte dialoger om de forskellige interesser og opfattelser af kulturen samt de tiltag, der blev iværksat. Det, der kendetegnede dialogerne var, at der ikke var et udpræget og tydeligt magtelement, om end de naturligvis ikke var magtfrie. Igennem disse dialoger diskuterede medforskerne, hvorledes de ønskede at formulere indsatserne. Der blev drøftet form, metode og konkret indhold. Det blev tilstræbt, at alle medforskere havde magt og indflydelse på alle elementer, og at intet blev iværksat, hvis ikke alle var enige. Alligevel kan nogle sikkert godt have følt sig udsat for et gruppepres og have erklæret sig enige, selv om de egentlig ikke var det.

Ledelsen havde en klar opfattelse af ledernes initiering af organisa-

tionens værdier. Der var tidligere blevet anvendt mange ressourcer på kurser og lederuddannelser med det formål at få lederne til at formidle organisationens værdier. Det stod midlertidig hurtigt klart, at kun et fåtal af lederne kunne verbalisere og derved kommunikere værdierne. Hvis man ikke kan italesætte værdierne, kan det være svært at tro på, at lederne kan formidle disse til nærmeste medarbejdere. Når den formelle ledelsesmagt i en organisation ikke kan få de ledende medarbejdere til at lære og efterleve organisationens erklærede værdier, kan det udlægges som en manglende magt til at påvirke kulturen, eller som medarbejdernes direkte modstand.

Den oprindelige kultur i organisationen var så rodfæstet, at den havde et navn, nemlig Alpha-kulturen, og dermed opkaldt efter navnet på den første motor, fabrikken byggede. Selv om alle kendte navnet på kulturen, er det dog ikke sikkert, at der var tale om en almindelig udbredt og entydig definition af kulturen (Collin 1987, s46).

Fra industrikultur til videnskultur

Alpha-kulturen blev af mange betragtet som en romantisk drøm om at vende tilbage til gamle dage, som det blev udtrykt af øverste topchef. Medarbejderne havde en markant anden beskrivelse af kulturen, hvorfor der ofte opstod konflikter herom (Sparre 2016, s267). Derfor skabte ledelsen et narrativ om den nødvendige kulturforandring, og når ledelsen har skabt et narrativ omkring transformationen fra industrikultur til videnskultur, er det vigtigt, at der er styr på de begreber, der beskriver industrikulturen.

Medforskerne gav under en workshop i 2014 udtryk for, at følgende er kendetegn ved industrikulturen (jf. Sparre 2016, s178):

- Lederen har magten – vi retter ind
- Lederen skælder ud
- Kontrolkultur
- Private parkeringspladser, store kontorer og andre synlige magtsymboler
- Mistroisk menneskesyn
- Medarbejderne siger ikke, hvad de mener
- Utryghed

Ovennævnte fremstilling underbygges af udtalelser som *''Ledelseskulturen er forskellig, alt efter hvor man kigger hen. Helt på toppen har jeg indtryk*

af, at det er pisken, der svinges mere end noget andet'' (ibid., s181). Opgaven var således at påvirke den gamle, autoritære ledelsesstil, der var præget af mistro og kontrol. Målet var at erstatte den med en mere anerkendende tilgang til ledelse. En sådan ændring er kun mulig, hvis man samtidig ser på de strukturelle magtforhold i organisationen.

Den praktiserede magtudøvelse

Den normale udøvelse af lederens magt er som regel i overensstemmelse med medarbejdernes forventninger, og derfor ikke genstand for en konkret undren eller refleksion. I organisationen valgte man at omdefinere ledelsesmagten fra en større ledergruppe på 14 mand til en ny ledergruppe på fem mand. Når man valgte at iværksætte den forandring, var det fordi den store ledergruppe fungerede ineffektivt og var mere eller mindre usynlig. Det stod således hurtigt klart, at ledelsen ikke fungerede som, eller ikke blev opfattet som, en velfungerende ledergruppe:

> *''Jeg måtte diskutere med en kollega for at finde ud af, hvem ledelsen er. Vi blev nu aldrig helt enige. Så, konklusionen må være, at ledelsen ikke fremstår som en styrende enhed. Sandsynligvis som et resultat af den noget knudrede organisation vi har''.* (Sparre 2016, s 211)

Når marketingschefen efterfølgende på et stort medarbejderinfomøde præsenterer lederen som 'vores statsminister' er det et prædikat, der konsoliderer lederens formelle magt. Da lederen efterfølgende selv benytter denne terminologi, går det fra at være et narrativ, til at blive en reel metafor for forståelse af magtrelationen, idet statsministeren har ledelsesretten over de andre ministre. Gennem denne rituelle, symbolske handling forsøger lederen at få tildelt gruppens anerkendelse og fulde tilgang til magten. På mødet fortæller lederen herefter, at organisationen er i en transformationsproces, og at man ønsker at gå fra at være et diktatur til nu at skulle være et moderne demokrati:

> *"Jeg har tidligere styret virksomheden med temmelig hård hånd, men har lige som indset, at det ikke er vejen frem i den nye tid. Derfor har vi lavet et lille forretningsministerium med fire ressort ministre som I vil møde senere''* (Sparre 2016, s202)

Ved at anvende metaforen om en regering med ministre og en statsminister, skaber lederen et nyt ledernarrativ eller magtplatform, som

alle medarbejderne kan forholde sig til. Nogle kunne f.eks. tolke det således 'Vi er over folket, vi er de folkevalgte'. Der er ingen tvivl om, at 'statsministeren' bestemmer, så han har stadig bevaret retten til magten. Man ejer også ved at give, og den gave der ikke gengældes, bliver til en gæld. Netop ved at give kan lederen sikre sig den mest anerkendte magt, nemlig personlig troskab eller prestige. Når lederen på dette medarbejdermøde giver eller tildeler magten til den nye ledergruppe, skaber han en gæld hos de øvrige ledere. Han skaber dermed en ny loyal magtbase. Lederen giver en gave, som de nyudnævnte ledere ikke umiddelbart kan gengælde, og han må herefter kunne forvente, at de nu er loyale over for ham.

Lederen ønskede med dette narrativ at skabe et billede af en eksperts visdom og appellerer til en overbevisningslogik. Den bagvedliggende antagelse kan være, at hvis man forsøger at følge rationelle procedurer for magt, vil det generelt føre til mere ønskværdige resultater, end hvis man havde fulgt andre tilgange. Det er i det enkelte individs magt at modtage budskabet om at skabe en ny erkendelse, som indebærer, at 'den gamle kultur skal aflives´. Hvis det enkelte individ udsættes for et kollektivt pres fra tillidsmænd, kollegaer eller andre kulturbærere om at bevare den gamle kultur, har det en effekt, som den enkelte må afveje i forhold til det, den overordnede ledelse (magten) ønsker skal ske.

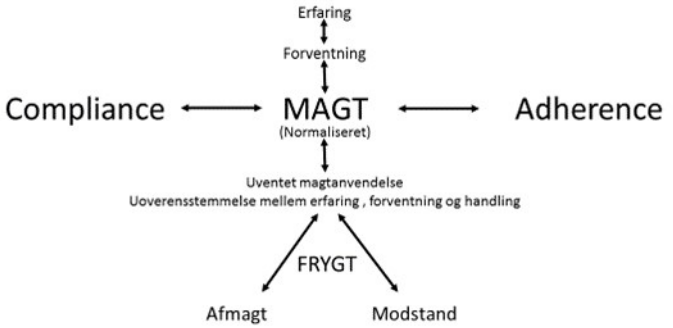
Når medforskerne mødes og skaber nye relationer i organisationen, mødes de med hver sine kulturelle erfaringer om kultur og magt (livsverden). Man kan kalde elementer af den symbolske kapital for subjektets renommé eller omdømme blandt kollegaerne. Nogle formår at udstråle en stor magt, der bygger på individets magtbaser alene qua deres symbolske kapital. I medforskergruppen får man hurtigt en klar fornemmelse af hinanden, og man begynder at udvikle en bestemt adfærd i forhold til konteksten, og med den, en hverdagspraksis for relationerne (Sparre 2016, s205). Der eksisterer en tæt forbindelse mellem sproget og de sociale processer, idet man udvikler et fælles, accepteret sprog, som både retfærdiggør gruppens eksistens og beskriver den sociale interaktions diskurs. En forudsætning for en medarbejdergruppes eksistens er, at der er nogen, der er uden for gruppen. Kan alle blive medlem af gruppen, er gruppens kapital ikke stor. Det lykkedes faktisk for medforskerne at skabe denne pionerånd og sameksistens, som positionerede dem i forhold til resten af organisationens ledere. Den, der kan ekskludere andre fra sammenhængen har en symbolsk magt. Når man i organisationen referer til den gamle 'Alpha-kultur' kan man

opleve, at de nye medarbejdere, der ikke har oplevet denne kultur, føler sig 'udenfor'.

Citat fra en HR-medarbejder:

> *'Når mine kollegaer omtaler 'Alpha-kulturen' føler jeg mig ikke inkluderet, fordi det er noget der tilhører em tid hvor jeg ikke var ansat'* (Sparre 2016, s350).

I en medarbejderkontekst kan vi rette fokus på de teknikker, der benyttes til kontrol og normalisering. Med normalisering mener Foucault(1980), hvordan magten i det daglige praktiseres for at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt kontekst. Når vi udsættes for den normaliserede magt, bemærker vi det (næsten) ikke (Sparre 2015, s145).



Figur 2. Medforskernes bud på en sammenstilling af det "Normaliserede magtbegreb"

Det er først når magtanvendelsen bryder vores forventninger til den, at udøvelsen begynder at blive synlig (Figur 2). Magt udøves og konditioneres gennem udfoldelse af alle de relationer subjekterne indgår i. Normalt er magt jo ikke et nulsumsspil mellem aktører, men en opbygning eller destruktion af magt i relation til specifikke alternativer. Magt kan således forstås som; 'et fænomen, der drejer sig om social mening.' I casen kunne man opleve mange havde oplevelser af den uventede magtanvendelse, og som resultat heraf kunne man se mange af medarbejderne var deciderede utrygge. På baggrund af denne utryghed skabte medforskerne og jeg modellen i figur 2. Den blev en metafor på vores intersubjektive erkendelser om sammenhængen mellem den normali-

serede magtanvendelse og så den uventede magtanvendelse. Det var tydeligt, at flere ledere havde oplevet at ledermøderne til tider kunne udvikle sig anderledes end man havde forventet, og man kunne iagttage, at der blev praktiseret en helt uventet magtanvendelse.

	Kvalitative udsagn med ord som, Frygt, Bange, Skyldig, Usikkerhed, Utryghed (A)	*Kvalitative udsagn med generel kritik (B)*	*Kvalitative positive eller neutrale udsagn. (C)*
2013	*14*	*76*	*104*
2014	*10*	*37*	*196*
2015	*1*	*25*	*189*

Tabel 1: En analyse af frygten over en 3-årig periode.

Kulturanalyserne påviste de elementer af frygt man kunne iagttage gennem dialoger med ledere i organisationen. Det er også markant, at vi gennem sprogliggørelse af magtelementerne i de mange dialoger om magt og kultur, påvirker deltagernes frygt. I tabel 1 er der kvantitative data, som understøtter dette udsagn.

Magten til at definere sammensætningen af den nye ledergruppe påvirker medarbejdernes erkendelser og meningsdannelser om kulturen. At udskifte ledelsen i organisationen kan på mange måder sammenlignes med at skifte træneren på et fodboldhold. Alle er spændte på, hvad den nye ledelse agter at foretage sig. Den, der har retten til at definere lederteamet, har en magtposition. Men, hvis nogle skulle være i tvivl om, hvor magten er, så er magthaveren den, der har retten til at definere de rigtige handlinger. Er der en tæt social relation mellem en medarbejder og en leder, kan en medarbejder også have en større magt end pågældendes strukturelle magt berettiger til. En sekretær for en topleder ses ofte som en vigtig magtfaktor, man kan slå sig på.

Direktions sekretær:

> *''Nu skal du jo ikke tro, at du er medlem af ledelsesgruppen, selv om du er med til møderne!''* (Sparre 2016, s149).

I casen var f.eks. de private parkeringspladser, store kontorer og andre synlige magtsymboler forbeholdt ledelsen. Man påviser også magten

gennem de formelle titler, fænomener som personlig sekretær, egen parkeringsplads, antal medarbejdere, budgettets størrelse, evnen til at allokere ressourcer til egen afdeling, viden, anciennitet, osv. Mange af disse magtsymboler har deres helt egen intersubjektive logik, når de opfattes og tolkes af organisationens medlemmer. Udefrakommende kan komme galt afsted med en anderledes tolkning, men de vil hurtigt blive korrigeret af medlemmerne af organisationen. Et magtfænomen bliver ofte tillagt forskellige betydninger i forskellige organisationer. Fænomenet 'at have en privat parkeringsplads' i en kontekst betyder ikke nødvendigvis det samme i en anden kontekst. Hvis subjekterne ikke tillægger den private parkeringsplads status og magt, bliver den ligegyldig.

Da subjekterne i organisationen ofte selv fortolker de eksisterende magtfænomener og tillægger dem værdi, er det, de beslutter styrende for deres relation og interaktion. Man skal derfor være varsom med at overføre sine forforståelser omkring sådanne magtfænomener fra organisation til organisation, eller fra netværk til netværk i samme organisation.

Man kan iagttage, hvordan de mange forskellige dagligdagshandlinger hele tiden er tæt knyttet til et magtperspektiv. En normaliseret magt er en, som ikke bemærkes eller giver anledning til refleksion af deltagerne.

En medarbejder i kulturanalysen 2013 siger:

> *''Der er stadig en vis negativ kultur omkring lukningen af produktionen, som resulterer i en mistænkeliggørelse af topledelsen og dens gøren. Rigtig mange tiltag bliver set som et led i at lukke, i stedet for positive tiltag som er med til at udvikle forretningen så vi også er her om 10 år''* (Sparre 2016, s214).

Når ledelsen udøver sin ledelsesmagt, og medarbejderne ikke kan forstå meningen med ledelsens handlinger, opstår der en følelse af svigt og negativitet over for ledelsen.

En medarbejder i kulturanalysen 2013 siger:

> *''Et rigtigt godt sted at arbejde, dog synes den gamle ånd forsvunden. Generelt føles kulturen gammeldags, hierarkisk''* (Sparre 2016, s214).

Når man gennem deltagelse i involverende processer skaber nye erkendelser om organisatorisk kultur og det allestedsnærværende magtelement, opbygges der en intersubjektivitet om såvel kultur som magtbe-

grebet. De deltagende medforskere skabte sammen nye erkendelser og fik skabt en sprogliggørelse om subjektets magt i organisationen. Ved at blive præsenteret for de mange magtelementer og kulturdefinitioner, skabte medforskerne sammenhænge, de ikke tidligere havde adkomst til som f.eks. figur 2. Med de nye erkendelser om den uformelle og personlige magt, sammenholdt med den strukturelle magt, blev ledergruppen i stand til at navigere og skabe mere bevidste interventioner i den daglige ledelse. En sprogliggørelse om kulturen skaber helt nye muligheder for handling.

Afrunding

I case-organisationen var der i 2013 mange elementer, der kunne tolkes som frygt og usikkerhed, hidrørende fra ledelsens tidligere anvendelse af ledelsesmagten (jf. Tabel 1). Igennem de mange dialogprocesser om organisationskultur og magt oplevede medforskerne, at de sammen skabte nye intersubjektive erkendelser om såvel organisationskultur som magtfænomener. Den 'nye synlighed' af magtens anvendelse skabte nye refleksioner, og med dette en ændret adfærd. Magtelementet i organisationer forsvinder ikke, blot fordi vi undlader at tale om det. Ved at skabe de nye intersubjektive erkendelser om organisationskultur og den allesteds nærværende magt, blev det nemmere for subjekterne at navigere i organisationens kultur.

At undladelse af at udtrykke en velfortjent anerkendelse, som Kirkeby (2006) beskriver det, faktisk er en mulighed for magtanvendelse, som en medarbejder har, er blot én af de mange nye erkendelser om magt, som blev synlig i denne proces. Bourdieu (2009) taler også om, at de, der konkurrerer om magten, søger at blive tildelt gruppens fuldmagt og unddrage modstanderne den.

De nye erkendelser om magt og organisationskultur skaber elementer af et medansvar for vores fælles væren i organisationen. Magt er ikke noget vi 'har', eller noget der altid bare 'er'. Magt er først og fremmest noget, organisationens deltagere aktivt reproducerer og tager del i. Med de nye erkendelser om den aktive involvering i magtens anvendelse, bliver subjektet også en aktiv part i opretholdelse og fornyelse af kulturen. Magtelementet i kulturen er noget vi 'gør' sammen, og i den forstand er organisationskulturen også noget, vi skaber sammen.

Litteratur

Alvesson, Mats (2013). Understanding Organizational Culture. 2.st ed. Sage Publication Ltd.

Avelino,Flor and Rotmans, Jan. (2009)Power in Transition: An Interdisciplinary Framework to Study Power in Relation to Structural Change First Published November 10, 2009 Research Article. https://doi.org/10.1177/1368431009349830

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (1978) Organizational learning. Addison-Wesley Pub. Co.

Bourdieu, Pierre. (1998) Om TV og journalistikkens magt. Tiderne skifter. København

Bourdieu, Pierre. (2009/1994) Af praktiske grunde: omkring teorien om menneskelig handel. Hans Reitzel, 5. Oplag

Brandi, Ulrik & Elkjær, Bente (2011), Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, 2nd Edition. P23 – 41. Weley & Sons. United Kingdomp.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework (3rd ed.).

Clark, W.W & M. Fast. (2008) Qualitative Economics. Toward a Science of Economics. Coxmoor Publiching Company.

Collin, F. (1987). Organisationskultur og forandring. Frederiksberg: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur.

Crossley, Nick. (1996). Intersubjektivitet. The Fabric of Social Becoming. Sage Publications. London. Thousand Oaks.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading.

Duus, Gitte; Husted, Mia; Kildedal, Karin; laursen, Erik & Tofteng, Ditte. (2012) Aktionsforskning. En grundbog. Samfundslitteraur.

Feilberg, Casper; Norlyk, Annelise & Keller, Kurt Dauer (2018). Studying the Intentionality of human being. Through the elementary meaning of lived experience. Journal of Phenomenological Psychology Vol 49, s214–246.

Foucault, Michel (1982). The Subject and Power, Critical Inquiry, Vol. 8, No. 4. S. 777-795.

Foucault, Michel. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977. 1st ed. New York: Pantheon Books

French, J. R. P., Jr.& Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power.

Gadamer, Hans-Georg (2007/1960). Sandhed & Metode. Academica

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sense making and Sense giving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, Vol. 12, 443-448.

Gramsci A (1971). Selections from the Prison Notebooks, ed. and trans. Quintin Hoare and Geoffrey Nowell Smith. London: Lawrence and Wishart.

Greiner, Larry E. & Schein, Virginia E. (1988). Power and organization development. Addisom-Wesley Publishing Company, Inc.

Greenwood, D.J. and Levin, M. (2007) Introduction to action research Social research for social change. Sage Publications, Thousand Oaks.

Goffman Erving. (1992). Vores rollespil i hverdagen. Hans Reitzels Forlag København

Gullestrup, Hans (1992). Kultur, kulturanalyse og kulturetik. Akademisk forlag.2. oplag

Hasse, Cathrine (2012). Kulturanalyser i organisationer. Samfundslitteratur.

Illeris, Knud (2017). Læring. 3. udgave 2015. Oplæg 2017. Samfundslitteratur.

Kanter RM. (1993) Men and Women of the Corporation. 2nd ed. New York, NY: Basic Books

Kirkeby, Ole Fogh. (2006). Begivenhedsledelse og handlekraft. Børsens forlag.

Koselleck, R. (2007). Begreber, tid og erfaring. København: Hans Reitzels Forlag.

Kristensen, Ole Steen. (2001) Organisationen som kulturelt fænomen. Psyke & Logos, Vol 22 s 303-321.

Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2011). Participation and power. Between constraint and empowerment in organizational action research.

Laustsen, C. B., & Thorup, M. (2006). Thomas Hobbes: Magten som politisk problem. I C. B. Laustsen, & J. Myrup (red.), Magtens tænkere: Politisk teori fra Machiavelli til Honneth (1 udg., s. 71-100). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Longtin Y1, Sax H, Leape LL, Sheridan SE, Donaldson L, Pittet D. (2010) Patient participation: current knowledge and applicability to patient safety. Mayo Clin Proc. 2010 Jan;85(1):53-62. doi: 10.4065/mcp.2009.0248.

Maitlis, Sally and Lawrence, Thomas B. (2007) Trigges and enablers of sensegiving in organizations. AOM Management Journal. Vol 50. Nr. 1 (57-84)

Martin, Joanne. (1992) Cultures in Organizations. Oxford University Press

March, J.G. and Simon, H.A. (1995/1958) Organizations. Wiley, New York.

Morsing, Mette & N.C. Nickelsen. (1999). Vandring af viden. Dansk Industri

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) The Knowledge Creating Company. Oxford University Press

Plum, Elisabeth. (2019) Kulturel Intelligens. Akademisk Forlag.

Polany, M. (1966) The logic of tacit inference, Philosophy, 41, s1–18.

Reason, P. & Bradbury, H. (2008). The sage handbook of action research (2. udgave). London: Sage.

Schein, Edgar H. (1980) Virksomhedskultur – organisationskultur model. Organizational Culture and Leadership (Third Edition). MIT Press 1980

Schutz, Alfred. (2005/1967) Hverdagslivets Sociologi. Hans Reitzels forlag. København.

Schultz, Majken. (1995) Kultur I organisationer. Handelshøjskolens forlag. 1. udgave 3. oplag.

Senge, Peter M. (1999) Den femte disciplin. Forlaget KLIM. Aarhus.

Siehl, C. and Martin, J. (1984), "The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?", in Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.A. and Stewart, R. (Eds), Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership, Pergamon, New York, NY, pp. 227-69.

Sparre, Mogens. (2015). Hvor kommer usikkerheden & frygten fra? I F. Hertel, & M. Fast, Ledelsesfilosofi og Praksis – Dilemmaer og paradokser (s. 135-156). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Sparre, M. (2016). Kultur er noget vi giver til hinanden: Projekt om kultur, ledelse og magt - i et aktionsforskningsperspektiv. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet.

Weick, Karl E. (2009/1995). Making Sense in the Organization. Volume Two. Wiley And Sons Ltd.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Palle Rasmussen

11. MAGT OG LÆRING I AKADEMISKE ORGANISATIONER

Akademiske organisationer og behovet for læring

Hvad kendetegner universiteter som organisationer? Det har uddannelsesforskere og organisationsforskere givet en række svar på gennem tiden. Et af svarene har været, at universiteter rummer og bliver holdt sammen af stærke fælles værdier knyttet til universiteternes opgaver og rolle i samfundet. De fælles værdier gør det muligt for universiteternes aktører (først og fremmest undervisere/forskere, men også administratorer og studerende) at træffe fælles beslutninger på trods af faglige og individuelle forskelle og uenigheder. Værdierne er dels generelle, men de er også knyttet til den fælles kultur og historie inden for det enkelte universitet, universitetets "organisatoriske saga" (Clark, 1972). Et andet – og meget anderledes – svar har været, at universiteter er organiserede anarkier, hvor mangfoldige mål, uklare teknologier og skiftende deltagelsesmønstre spiller sammen og fører til beslutningsprocesser, hvor sammenhængen mellem problemer og løsninger kan være meget spinkel (Cohen, March and Olsen, 1972).

Hverken den ene eller den anden forståelse er dækkende for nutidens danske universiteter, selv om man kan genfinde elementer fra begge forståelser. Det skyldes blandt andet, at universiteternes situation har forandret sig. Den øgede tilstrømning af studerende, som prægede

universiteter i hele den vestlige verden fra 1970'erne og frem, fik både regeringer og andre aktører til at fokusere på, hvordan institutionerne kunne udvikles og styres med henblik på at håndtere det stærkt stigende uddannelsesbehov. Svaret blev i mange tilfælde hentet i den filosofi for offentlig styring og ledelse, som blev udviklet i løbet af 1980'erne og senere fik navnet New Public Management (Tolofari, 2005). Centralt i denne tilgang står ledelsens rolle i offentlige institutioner. Inden for givne økonomiske og politiske rammer skal ledelsen være i stand til at styre indsatsen, så institutionen løser sine opgaver. På universitetsområdet har det ført til politiske reformer, som har styrket den centrale ledelses rolle og autoritet på bekostning af beslutningsprocesser i kollegiale organiser og lignende fora.

Nutidens danske universiteter er store organisationer, overvejende offentligt finansieret, men med en vis institutionel selvstændighed. Deres organisationsform er præget af usikre kompromisser mellem på den ene side fagområders og discipliners selvorganisering, på den anden side bureaukratisk-hierarkiske strukturer. Sammenhængen mellem de to sider søges sikret på forskellige måder, f.eks. ved kravet om at ledere skal have en baggrund som forskere, men mange faktorer trækker i andre retninger, og sammenhængen forbliver oftest spinkel.

En forståelse af universiteternes karakter og opgaver må på den ene side bygge på historisk og sociologisk viden om, hvordan universiteter har udviklet sig som institutioner, i deres rekruttering, deres uddannelses- og forskningsopgaver og hele deres indlejring i samfundet. Men forståelsen af universiteter må også have en normativ dimension, et sæt af ideer om, hvordan universiteter må indrettes og fungere for at løse deres opgaver og bidrage til samfundet på en god måde. Den mest udbredt normative model for universiteter, i hvert tilfælde i Vesteuropa, er nok den humboldtske universitetsmodel, som blev formuleret i Tyskland af sprogforskeren og diplomaten Wilhelm von Humboldt. Han var i en kort periode (1809-10) leder af afdelingen for kultur og undervisning i Preussens undervisningsministerium og grundlagde i den egenskab et nyt universitet i Berlin. I sin forståelse af universitetet (Humboldt, 2017) hentede han ikke mindst inspiration fra filosoffen Immanuel Kant, som havde argumenteret for, at det filosofiske fakultet måtte være stedet for udfoldelsen af den autonome videnskabelige fornuft. Den humboldtske universitetsmodel rummer især to principper, som forstsat har bred tilslutning i dag, nemlig

forskningsfrihed (altså at universiteternes forskning ikke skal være underkastet politiske eller kommercielle interesser) og sammenhæng mellem undervisning og forskning.

Organisatorisk læring er processer, hvorigennem medlemmer af organisationer tilegner sig ny viden og kompetencer, samtidig med at organisationerne bliver bedre til at forstå deres opgaver og koordinere medlemmernes indsats i opgaveløsningen (Argyris, 1999; Popova-Nowak & Cseh, 2015). Vellykket organisatorisk læring vil styrke en organisations indsats og resultater, og dermed dens magt i det samlede felt, den virker indenfor. Det gælder uanset om det er tale om private virksomheder, institutioner inden for den offentlige sektor, frivillige organisationer eller andet.

Men organisatorisk læring sker sjældent gennem harmoniske processer. Inden for den givne organisation kan der være forskellige forståelser af organisationens opgave, strategier for at udvikle indsatsen og magtpositioner. Magtpositioner og forskellige former for magt internt i en organisation præger i høj grad mulighederne for organisatorisk læring.

Inden for et universitet handler organisatorisk læring ikke mindst om at udvikle universitetets grundlæggende ydelser, som omfatter uddannelse og undervisning, forskning samt bredere formidling og udviklingsarbejde. Behovet for organisatorisk læring melder sig på mangfoldige måder. Som eksempler kan nævnes ønsker eller krav om at udvikle nye uddannelser; tilpasning af eksisterende uddannelser for at kunne opretholde kvalitet med faldende ressourcer; udvikling af undervisnings- og studieformer, som fremmer studerendes selvstændighed og kreativitet; udvikling af forskningsprofiler for at imødekomme nye behov for viden. Rammerne for disse udviklingsopgaver har forandret sig historisk i takt med universiteternes vækst og stærkere indpasning i samfundslivet. Frem til 1960'erne kom initiativer til forandring oftest indefra, fra universiteternes faglige miljøer og deres interesser. Forudsætningen for det var bl.a., at antallet af studerende var begrænset, og at ekstern finansiering ikke havde afgørende betydning for universiteternes budgetter. Også i dag kommer mange initiativer til nye forskningsenheder og uddannelser fortsat indefra, men deres realisering afhænger i langt højere grad af tilslutning fra interessenter i det omgivende samfund og af vurderinger af, om initiativerne kan ventes at tiltrække studerende og/eller forskningsbevillinger.

Masseuniversitet og demokratisering

I Danmark blev der skabt bedre rammerne for at udvikle universiteternes arbejde gennem organisatorisk læring allerede i den tidlige fase af udviklingen mod masseuniversiteter. Det skete gennem den styrelseslov for universiteterne, som blev indført i 1970 (Hansen, 2017). Styrelsesloven var ikke primært tænkt som organisationsudvikling, dens sigte var at skabe en tydeligere beskrivelse af ansvarsfordelingen internt på universiteterne og mellem universiteter og ministerium. Samtidig søgte den at imødekomme de krav om demokratisering og medindflydelse, som især blev fremført af studenterbevægelsen, men som var i overensstemmelse med demokratiseringstendenser i arbejdslivet og andre steder i samfundet.

I sit indhold var styrelsesloven en blanding af to styringsfilosofier. Den ene var den kollegiale beslutningsmodel, som traditionelt har præget de fleste europæiske universiteter. Her træffes væsentlige beslutninger af de akademiske ligemænd. Styrelsesloven udvidede så ligemændenes kreds til ikke kun at gælde professorerne, men alle de fuldtidsansatte universitetslærere. Den anden filosofi var den deltagelsesdemokratiske model (Svensson, 2015), som siger at demokrati ikke kun udøves i og omkring de politiske institutioner, men på alle områder af samfundslivet og dermed også på universiteterne. De forskellige grupper inden for universitetet (videnskabelige medarbejdere, studerende, tekniske og administrative medarbejdere) har i den deltagelsesdemokratiske forståelse alle en vis ret til at deltage i beslutningsprocesserne på forskellige niveauer. I forlængelse af begge styringsfilosofier bestemte styrelsesloven, at ledere på de forskellige niveauer skulle vælges eller nomineres nedefra.

Styrelsesloven etablerede styrende organer på tre niveauer (universitet, fakultet samt institut og uddannelse). Interessegrupperne var repræsenteret med forskellig vægt; de studerende havde f.eks. halvdelen af pladserne i studienævn, men de videnskabelige medarbejdere havde stærk overvægt både i fakultetsråd og konsistorium. Repræsentanterne blev fundet via valg inden for interessegrupperne, og ledere på alle niveauer blev valgt.

I princippet var styrelsesloven en god ramme for udvikling af universiteternes arbejde gennem organisatorisk læring. Systemet af styrende organer på forskellige niveauer betød, at de forskellige aktørgrupper fik mulighed for at deltage i beslutningerne, men at deres indflydelse var afpasset efter deres roller i organisationen. Beslutninger, som tid-

ligere var blevet truffet i snævre grupper af professorer, blev nu sat til diskussion i bredere fora. Især for bredere grupper af undervisere og forskere samt for studerende betød det langt større muligheder for at engagere sig og måske opnå indflydelse, og det skete gennem debatter i styrende organer, hvor interesser og vurderinger kunne bøjes mod hinanden.

Styrelsesloven havde også svagheder. Den sikrede ikke i tilstrækkelig grad kontinuitet og kompetence på ledelsesposterne. Dette problem blev i vidt omfang løst med en revideret lov – nu benævnt universitetslov – i 1992, idet valgperioderne blev forlænget og de valgte lederes beslutningskompetence blev styrket i forhold til de styrende organer.

En anden svaghed var, at styrelsesloven kun inddrog "universitetsbefolkningen" med dens forskellige grupper i beslutningssystemet. Forbindelsen til det omgivende samfund gik gennem Undervisningsministeriet, som styrkede sin styringskompetence gennem oprettelse af et direktorat for videregående uddannelser. Hverken ministeriet eller institutionerne var opmærksomme på behovet for at give andre interessenter, f.eks. i erhvervslivet, formelle rammer for dialog med universiteterne. Også denne svaghed blev til en vis grad afhjulpet med 1992-universitetsloven, som bestemte at der i de styrende organer både på universitetsniveau og fakultetsniveau skulle indgå eksterne repræsentanter.

Styrelsesloven blev vedtaget i en periode præget af turbulens og konflikter i samfund og politik. Som man kunne forvente blev den mødt med stærk og vedholdende modstand, især fra to grupper. Den ene gruppe bestod af professorer, som mente at indflydelsen fra studerende og teknisk-administrativt personale underminerede den faglige kvalitet og forskningsfriheden. Den anden gruppe omfattede kredse i erhvervslivet, som fandt at styrelsesloven ikke kunne sikre ansvarlig ledelse og at den gav frit spil for erhvervsfjendtlige holdninger. Modstanden mod styrelsesloven fik politisk gennemslag i 1980'erne, hvor Venstre og Konservative fik regeringsmagten og Bertel Haarder blev undervisningsminister. Det endelige resultat var den universitetslov, som blev vedtaget i 2003 og indebar et radikalt brud med principperne bag styrelsesloven. En afgørende forudsætning for dette brud var, at Socialdemokratiet efter år 2000 tilsluttede sig ønskerne om stærkere ledelse som forudsætning for at øge universiteternes samspil med samfundet (Winkel, 2001).

Der blev aldrig gennemført systematiske undersøgelser af, hvordan styrelsesloven fungerede i praksis. Beskrivelser af, hvordan loven

prægede universitetsmiljøerne og de forskellige grupper, er især fremkommet langt senere. Nogle af disse beskrivelser er stærkt præget af personlige oplevelser og af at skulle legitimere egne positioner, andre er mere veldokumenterede og nuancerede. Et eksempel på de sidste er Finn Hanssons (2018) analyse af studenteroprøret og dets konsekvenser ved Sociologisk Institut på Københavns Universitet. Dette institut var i slutningen af 1960'erne præget af stærke konflikter mellem de dominerende lærerkræfter på instituttet og nye grupper af antiautoritære studerende. Hansson viser, hvordan de studerende kæmpede for medindflydelse, og hvordan de lærte at bruge de nye indflydelsesmuligheder (med indførelsen af studienævn) til at samarbejde med nogle af lærerne om at reformere uddannelsen og indføre ny, mere projektbaserede og engagerende studieformer. Lignende processer foregik ved andre uddannelser (Rasmussen, Steensberg & Valentin, 1977). Der er dog ingen tvivl om, at systemet af styrende organer kun i begrænset omfang indløste mulighederne for udvikling gennem organisatorisk læring. Mange forhold kan have bidraget til dette, men de fortsatte politiske konflikter om loven har givetvis hæmmet udnyttelsen af dens muligheder.

Styring af samspillet mellem universitet og samfund

Uddannelse og forskning ved nutidens danske universiteter er stærkt integreret i samfundslivet. Universiteterne uddanner og leverer forskningsbaseret viden til en lang række væsentlige funktioner i offentlig og privat sektor. Det betyder også, at det er blevet vigtigt for staten og andre interessenter at sørge for, at universiteternes virksomhed og produktion retter sig mod de samfundsmæssige behov. To væsentlige grænseflader for dette er tilgangen af studerende til universitetsuddannelserne og hjemtagningen af eksterne midler og projekter til universiteternes forskning.

Omfanget af kandidatproduktionen har været genstand for mange bekymringer og reguleringer fra uddannelsespolitiske beslutningstagere. Den stærkt stigende tilgang til universiteterne fra slutningen af 1960'erne satte for alvor dette spørgsmål på dagsordenen. De uddannelsespolitiske beslutningstagere stod i et dilemma: På den ene side var universitetsuddannelse et efterspurgt gode med høj samfundsmæssig status, og der var et udbredt ønske om at styrke den sociale lighed gennem uddannelse. Det pegede på at fastholde den fri adgang til universiteterne og udbygge kapaciteten, hvilke også skete, bl.a. gennem etab-

lering af nye universiteter i Odense, Roskilde og Aalborg. På den anden side var der frygt for at uddanne alt for mange kandidater, som der ikke ville kunne få arbejde, og for at udgifterne til universiteter ville stige ukontrollabelt. Det pegede på at begrænse tilgangen til universitetsuddannelserne, og det skete også. Fra 1977 blev indført adgangsbegrænsning, således at Undervisningsministeriet hver år kunne fastsætte maksimale optagelsestal for de enkelte uddannelser ved de enkelte universiteter.

Denne form for adgangsbegrænsning forudsætter, at de centrale myndigheder ved, hvor mange kandidater der bliver brug for på forskellige områder. Det ved de centrale myndigheder selvfølgelig ikke uden videre, og fastlæggelsen optagelsestal af har været et typisk område for det, som organisationsforskningen har kaldt skraldespandsbeslutninger (Cohen, March & Olsen, 1972): uigennemskuelige samspil mellem målsætninger, prognoser, lobbyisme, politiske markeringer og andre forhold. I de seneste år har flere stærke ekspertgrupper, bl.a. det såkaldte kvalitetsudvalg (Udvalget for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser, 2015) peget på risikoen for at uddanne for mange og for skævt i forhold til arbejdsmarkedets behov. Resultatet er blevet den såkaldte dimensionering, som inden for de enkelte fag- og uddannelsesområder lader beskæftigelsesprocenterne styre adgangsbegrænsningen. Dimensioneringen betyder en kraftig nedgang i optagelsestallene på nogle områder, især inden for samfundsvidenskab og humaniora.

Ud over regulering af forholdet mellem uddannelser og arbejdsmarked har den politiske styring af universitetsområdet fokuseret på effektivitet i uddannelsesproduktionen. Små og store reformer af optagelsessystemer, studiestrukturer og taxametre har sigtet mod at få de studerende hurtigere gennem uddannelserne, at begrænse frafaldet og i det hele taget at billiggøre uddannelsesindsatsen. Det er i vidt omfang lykkedes; især er studietiderne er blevet betydeligt kortere, mens det har vist sig sværere at reducere frafaldet. Men både universiteterne og aktører i omverdenen har advaret om, at effektivitetstænkningen risikerer at lukke mulighederne for de selvstændige erfarings- og erkendelsesprocesser, som spiller en central rolle i videregående uddannelser. Der er en modsætning mellem effektivitetstænkningen og den kreativitet og innovationsevne, som beslutningstagerne samtidig efterspørger.

En anden hovedopgave for universiteterne er at levere forskning, som udvikler og fornyer viden om naturen og menneskelivet, og som samtidig imødekommer aktuelle behov for viden i samfund og er-

hvervsliv. I de senere år har universiteterne mere og mere orienteret sig mod de aktuelle vidensbehov, gennem mange former for anvendt forskning og udviklings- og evalueringsprojekter. Statens universitetspolitik har på flere måder fremmet denne udvikling. I 2006 blev der f.eks. gennemført en række fusioner, hvor selvstændige offentlige institutter for anvendt forskning – den såkaldte sektorforskning – blev indlejret ved universiteter (Hansen, 2012). Vigtigere er, at staten har indført et bevillingssystem, hvor omfanget af eksterne bevillinger er med til at regulere størrelsen af universiteternes finanslovsbevillinger til forskning. Men engagementet i eksternt finansieret forskning er også et udtryk for institutionernes og forskningsmiljøernes ønsker om at vokse, og interessen skærpes, når der bliver sat grænser for optaget af studerende og dermed for uddannelsesindtægterne. Det kom f.eks. til udtryk i en kommentar fra Aalborg Universitets rektor ved møde i universitetets bestyrelse i december 2018:

> *Rektor orienterede om, at regeringen dels har ændret målsætningen om, hvor mange unge der skal have en universitetsuddannelse, og dels har dimensioneret. Det er således ikke muligt at øge uddannelsesindtægterne, som derimod er faldende. På samme tid kan det konstateres, at forskning ikke for nærværende har høj politisk prioritet, hvorfor øget eksternt hjemtag er eneste mulighed for vækst.*

Konklusionen var, at hvis universitetet fortsat skulle vokse, skulle der arbejdes for at hjemtages flere eksterne forsknings- og udviklingsprojekter. Den konklusion er ikke kun blevet draget på Aalborg Universitet, men i hele universitetssektoren. Og det fortsætter en tendens, som allerede er i gang. I 2007 udgjorde eksterne midler 39,4 pct. af Aalborg Universitets forskningsmidler, i 2017 var andelen steget til 43,1 pct. Til sammenligning kan nævnes, at ved Københavns Universitet steg andelen af eksterne forskningsmidler fra 44,9 pct. i 2007 til 49,9 pct. i 2017 (egen beregning, tal fra Universiteternes Statistiske beredskab).

Hjemtag af eksterne forskningsmidler kræver store indsatser. Universiteterne har i de senere år professionaliseret ansøgningsarbejdet gennem støttefunktioner til kommunikation og budgettering, men langt det meste arbejde skal fortsat ydes af forskerne. Bevillingsprocenterne for større forskningsprojekter fra Den Frie Forskningsfond ligger typisk mellem 10 og 15 pct., så for hvert bevilgede projekt skal der altså udarbejdes, indsendes og bedømmes mellem 7 og 10 ansøgninger. Og der er

ikke noget som tyder på, at det kræver mindre arbejde at opnå eksterne bevillinger på andre områder. Forskere bruger i disse år rigtigt meget tid på at opsøge eksterne midler. Andelen af disse midler er som sagt steget de sidste ti år. Men set i forhold til universiteternes massive indsats med ansøgninger har stigningen har ikke været stærk, og det svært at tro på, at universiteterne kan opnå meget gennem yderligere satsning på eksterne forskningsmidler. Der er stor risiko for at universiteternes forskere bruger endnu mere tid på ansøgninger og hjemtagning, som giver beskedne resultater, både målt i bevillinger og i kvaliteten af den forskning, der kommer ud af bevillingerne. Og at arbejdet med at skaffe forskningsmidler yderligere begrænser den forskningstid, som danske universitetsforskere trods alt har i deres ansættelse. Det kan blive et "race to the bottom".

New Public Management: Marked og ledelse

Både private virksomheder og offentlige organisationer har en indbygget tendens til at vokse. De søger gennemslagskraft inden for det marked eller felt, de er en del af, og størrelse er ofte en afgørende faktor. På universitetsområdet er denne vækstttendens blevet styrket af new public management-tilgangen, som har præget den politiske regulering siden 1980'erne. Et hovedprincip i New Public Management er at styrke ledelsens autoritet og rolle i offentlige institutioner, et andet er indførelse af markedsmekanismer i den offentlige sektor. Gennem konkurrence skal brugerne kunne se og vælge de ydelser, som giver bedst "value for money".

New public management-tænkningen prægede den universitetslov, som blev vedtaget i 2003 og trådte i kraft et par år senere (Degn & Sørensen, 2012; Wright & Ørberg, 2015). Universiteterne blev formelt selvstændige institutioner, som skulle styre deres egen virksomhed inden for nogle brede politisk fastlagte rammer. Uddannelsesministeriets embedsmænd skulle sørge for, at kvaliteten af universiteternes virksomhed med jævne mellemrum blev efterset, og til det formål blev der indført et akkrediteringssystem.

Der har altid været konkurrence på universitetsområdet, både mellem forskningsmiljøer og mellem uddannelser. Men universitetsloven og public management-tilgangen iscenesatte universitetsområdet som et felt, hvor institutionerne konkurrerer strategisk – om at få akkrediteret uddannelser, at tiltrække studerende, at tiltrække opmærksomhed og forskningsbevillinger fra erhvervslivet.

For at sikre, at universiteterne kunne styre deres egen virksomhed, indførte universitetsloven radikalt nye organisationsprincipper. Det overordnede ansvar blev placeret hos bestyrelser med eksternt flertal. Ledere skulle ikke længere nomineres nedefra, men udvælges gennem en ansættelsesprocedure og udpeges ovenfra i en hierarkisk kæde. Bestyrelsen ansætter rektor, rektor ansætter prorektor og dekaner, dekaner ansætter institutledere. Kollegiale organer på fakultets- og institutniveau blev ikke afskaffet, men de fik frataget næsten al deres indflydelse. Alle væsentlige beslutninger diskuteres og træffes i snævre forsamlinger af ledere.

Universitetslovens organisationsprincipper har haft stor betydning for organisationskulturen på universiteterne. I de 15 år siden universitetsloven trådte i kraft er deltagelse i diskussioner om strategi og principper for forskning og uddannelse og skrumpet til meget lidt blandt de almindelige medarbejdere. Forandringen skyldes ikke primært mangel på information, den skyldes at medarbejderne ikke har mulighed for at bruge informationen konstruktivt, bruge den til at bidrage til strategier og beslutninger. Det velkendt, at mulighed for indflydelse øger medarbejderes engagement og indsats (Nielsen, 2004). Så længe medarbejdernes repræsentanter i de kollegiale organer var med til at træffe beslutninger, kunne de udgøre kernen i bredere diskussionsmiljøer. Når det nu ikke længere er muligt, formindskes medarbejdernes engagement i fælles formål og strategier på de forskellige niveauer i organisationen.

Forandringerne i organisationskultur og medarbejderengagement er selvfølgelig også præget af de rammebetingelserne for undervisnings- og forskningsarbejdet. Hverdagen for universiteternes videnskabelige medarbejdere er præget af pres for at hjemtage eksterne forskningsmidler, krav om løbende publicering i autoriserede kanaler (tidsskrifter og forlag) samt reducerede undervisningsbevillinger, som gør det svært at levere god undervisning. Der er et stort og komplekst arbejdspres, som rammer alle, men måske især yngre forskere, der skal meritere sig på alle fronter for at opbygge en karriere.

Den tidligere styrelseslov gav som nævnt i princippet gode muligheder for udvikling af universiteternes arbejde og ydelser gennem organisatorisk læring med bred deltagelse, omend mulighederne kun i begrænset omfang blev realiseret. Universitetsloven begrænsede mulighederne for organisatorisk læring og placerede ansvaret for udvikling og kvalitet i et hierarkisk ledelsessystem og dets samspil med Uddannelses- og forskningsministeriet.

Politisk-strukturel magt og ledelsesmagt

Arbejdet i universiteternes forsknings- og uddannelsesmiljøer er indrammet af to typer magt. Den ene kan man kalde politisk-strukturel. Den kommer til udtryk i de formelle eller uformelle rammer for arbejdet med forskning, uddannelse og formidling. Mange af disse rammer er fastlagt gennem lovgivning og er i den forstand politiske. Det gælder f.eks. love og bekendtgørelser om universitetsuddannelsers struktur og omfang, beskrivelse af indhold og eksamenskrav, undervisningsformer og lærerkvalifikationer. Men sammenhængen mellem bestemte regler og bredere politiske mål kan ofte være svær at gennemskue, og så fremtræder reglerne som anonyme, men magtfulde strukturer. Et eksempel er den såkaldte kvalifikationsramme, som fastlægger formater for beskrivelse af uddannelsers formål og indhold. Den bygger på principper, som er udviklet i EU-regi med henblik på at kunne beskrive uddannelser på tværs af landegrænser og dermed styrke den internationale mobilitet blandt studerende. Når kvalifikationsrammen skal udmøntes i udformningen af studieordninger for enkelte universitetsuddannelser kan denne bredere sammenhæng sjældent synlig, og beskrivelsesprincipperne (som f.eks. kræver, at der skelnes mellem viden. Færdigheder og kompetencer) kan opleves som udvendig tvang, fjernt fra den enkelte uddannelses indhold og tradition (Brøgger, 2019, s 97 f.).

Et andet eksempel på politisk-strukturel magt er den bibliometriske forskningsindikator (BFI), som blev indført som led i et mere resultatorienteret system for fordeling af forskningsbevillinger til universiteterne Mouritzen m.fl., 2018). BFI-systemet registrerer og vurderer kanaler for publicering af forskning, primært tidsskrifter og forlag. Mange kanaler, men langt fra alle, autoriseres og tildeles værdi på forskellige niveauer. Når forskere publicerer i autoriserede kanaler, udløser det points til forskernes institutioner, og høsten af points er med til at bestemme fordelingen af forskningsbevillinger. Systemet er ikke lukket, repræsentanter for forskningsmiljøer er med til at vurdere, hvilke tidsskrifter og forslag som skal autoriseres; men for de fleste forskere er BIF utvivlsomt en anonymt system, som man ikke kan anfægte, men må tilpasse sin forskningsstrategi til. Efterhånden bliver systemets normer og værdier indoptaget som dispositioner og kognitive filtre hos medarbejderne, og den politisk-strukturelle magt bliver således udvidet med det, Steven Lukes forstår som magtens tredje dimension (Lukes, 2020)

Den anden type magt er ledelsesmagten, i den hierarkiske form som blev indført gennem 2004-universitetsloven. Ledelsesmagten ligger

især hos et universitets øverste leder, rektor, og den nærmeste kreds af ledere omkring rektor, som f.eks. kan omfatte en prorektor (eller flere), en universitetsdirektør og nogle dekaner. Rektor ansættes af og er ansvarlig over for universitetets bestyrelse, men bestyrelsen har begrænset berøring med det daglige arbejde på universitetet, så spillerummet for rektors ledelsesmagt er stort. En del af magten delegeres til ledere på lavere niveauer, typisk til dekaner og institutledere.

Ledelsesmagten udøves inden for rammerne af den politisk-strukturelle magt, men lederne har også mulighed for at præge udmøntningen af de strukturelle rammer. I BFI-systemet fastlægges publikationskanalernes værdi og deres konsekvenser for forskningsbevillingerne på ministerielt niveau, men hvor meget og hvordan BFI inddrages i et universitets interne forskningsstrategier, bevillingsfordeling og personalepolitik afgøres af den enkelte institution. En større undersøgelse (Mouritzen m.fl. 2018) har vist, at der er markante forskelle i de danske universiteters håndtering af BFI. Nogle institutioner, mest tydeligt Aalborg Universitet, har implementeret tæt på forskningsmiljøerne og de enkelte medarbejdere, f.eks. gennem minimumskrav om årlig produktion af BFI og kontante belønninger for produktion af mange points. Det har givet en vis vækst i points (og dermed i bevillinger), men har samtidig øget usikkerhed og stress blandt medarbejderne.

Det hierarkiske ledelsessystem rummer en betydelig risiko for, at en ledelse kan "køre af sporet", vælge strategier og træffe beslutninger uden tilstrækkelig basis i det givne universitets situation, udviklingsbane og position i forhold til omgivelserne. Et markant eksempel er udviklingen på Copenhagen Business School i årene 2009 – 2011 (Christensen, 2016). Her ansatte bestyrelsen en ny rektor, som kom udefra, havde meget lidt kendskab til den danske universitetssektor og begrænset erfaring med ledelse af større uddannelsesinstitutioner. Den nye rektor iværksatte en strategiproces, hvor der især blev lagt vægt på den såkaldte executive-undervisning (videreuddannelse for erhvervslivets ledere); men dette fokus var snævert og ude af trit med den udvikling af CBS som forskningsinstitution, der var gennemført de foregående år. Den nye rektor blev støttet af bestyrelsesformanden, men på universitetet blev han mere og mere isoleret og endte med at trække sig. I sin analyse af sagen peger Jens Frøslev Christensen på en række faktorer, som betingede processen. Én af dem var, at den tidligere rektor i sin ledelse havde opretholdt meget af den kultur, som havde præget beslutningsprocesser under styrelsesloven, selv om rammerne var ændret med uni-

versitetsloven. Den nye rektor handlede i højere grad på grundlag af det hierarkiske ledelsessystem, men havde ikke tilstrækkelig indsigt i institutionens faglige ressourcer og centrale værdier til at kunne udvikle og forankre en realistisk strategi (Christensen, 2016, s 198 f.).

Et andet eksempel på risikoen ved det hierarkiske ledelsessystem kan findes ved Aalborg Universitet. Her blev der ved årsskiftet 2018-19 gennemført en omfattende sparerunde, som indebar afskedigelse af over 100 forskere. I forlængelse af besparelserne besluttede ledelsen at gennemføre en organisationsændring på det humanistiske og det samfundsvidenskabelige fakultet. Ændringen berørte flere institutter, men måske især de to som hidtil havde været tværfakultære, forankret på både humaniora og samfundsvidenskab. Ved institut for Læring og Filosofi blev den samfundsvidenskabelige overført del til humaniora, således at instituttet blev rent humanistisk. Institut for Kultur og Globale Studier blev nedlagt; den humanistiske del blev overført til Institut for Læring og Filosofi, den samfundsvidenskabelige til et af de eksisterende samfundsvidenskabelige institutter. Ændringen blev besluttet i den øverste ledelse med kort varsel og uden nævneværdig inddragelse af andre. Dekanerne for det humanistiske og det samfundsvidenskabelige fakultet understregede, at ændringen ikke handlede om besparelser, men om at *''sikre større robusthed og en tydeligere markering af fakulteternes styrkepositioner'' i forhold til fremtidige udfordringer"* (AAU inside, 11.1.2019). I en tid hvor nationale og internationale forskningspolitiske strategier ofte formulerer behovet for tværfaglighed er det et overraskende argument, at afskaffelse af forskning og undervisning på tværs af fakultetsgrænser skulle sikre robusthed. Der har givetvis også været andre argumenter for organisationsændringen; men medarbejderne fik ikke lejlighed til at forholde sig til disse argumenter, endsige at høre dem. Tværfaglighed har været et centralt princip i Aalborg Universitets udvikling, og mange medarbejdere har investeret tid og engagement i at realisere dette princip, bl.a. ved at opbygge forsknings- og undervisningsenheder på tværs af fakultetsgrænserne. Den hurtige beslutning i den øverste ledelse om at afvikle tværfakultære institutter var stærkt frustrerende og demotiverende for mange, og den betød at ledelsen afskar muligheden for, at organisationen kunne lære at videreudvikle institutprofilerne med bidrag fra medarbejdernes erfaringer.

Universitetsloven og institutionskonkurrencen retter strategiske diskussioner indad mod snævre kredse af ledere. Institutledere skal forhandle med dekaner og hinanden, dekaner skal forhandle med rektorer

og hinanden, rektorer skal forhandle med bestyrelser, andre rektorer og ministeriet. Og hvis man kommer til at sige for meget i offentligheden, kan man svække sig i forhandlingerne. Ingen mekanismer trækker i retning af at inddrage bredere grupper af medarbejdere i strategisk orienterede læreprocesser.

Læring og kommunikativ magt

Den franske organisationssociolog Christine Musselin har diskuteret universiteters egenskaber som organisationer (Musselin, 2006). Hun påpeger, at selv om udviklingen af masseuniversiteter i samspil med udbredelsen af New Public Management delvis har fået universiteter til at minde om andre store offentlige og private organisationer, har universiteterne alligevel nogle særlige karakteristika, som ikke kan indfanges af gængse organisations- og ledelsesteorier. Disse egenskaber er ifølge Musselin løs funktionel kobling og uklare teknologier.

Løs funktionel kobling, som oprindeligt blev beskrevet af Weick (1976), betyder, at universiteternes forsknings- og undervisningsaktiviteter ikke kræver stram koordination og samarbejde mellem medarbejderne. Inden for givne institutionelle rammer er der et betydeligt spille rum for, at de videnskabelige medarbejdere kan løse deres opgaver enten i små grupper eller på egen hånd. Musselin fremhæver, at mange universitetslærere ikke ved og ikke behøver at interessere sig for, hvad kolleger i kontorerne ved siden af underviser eller forsker i. Hendes beskrivelse gælder nok ikke i lige høj grad for alle fagområder, men sammenlignet med mange andre store organisationer er de funktionelle koblinger i universiteters organisering givetvis løse.

Universiteternes kerneydelser, forskning og undervisning, er ifølge Musselin uklare teknologier. Deres præcise indhold og karakter er vanskelige at beskrive, og dermed er forskning og undervisning også vanskelige at reproducere og at udvikle holdbare koncepter for. Man kan ikke ud fra designet af et forskningsprojekt eller et uddannelsesforløb foregribe resultaterne.

De løse funktionelle koblinger og de uklare teknologier gør ifølge Musselin, at udbredte organisations- og ledelsesmodeller, som f.eks. præger New Public Management, har begrænset relevans for universiteter. De vil ofte ikke føre til de forventede resultater, men snarere afføde modstand eller underminere ydelsernes kvalitet. Som alternativ peger Musselin bl.a. på, at ved vigtige spørgsmål bør ledelser facilitere

forslag og initiativer fra medarbejderne og i sine beslutninger inddrage disse input. Det svarer til, hvad jeg i det foregående har kaldt bredt forankret organisatorisk læring.

Den organisatoriske læring kan også beskrives på en anden måde, nemlig som udvikling af kommunikativ magt. Jeg nævnte indledningsvis den normative model for universiteter, som oprindeligt blev udviklet af Vilhelm von Humboldt, og som bl.a. indebærer at der ved universiteter skal være forskningsfrihed og gensidig sammenhæng mellem forskning og undervisning. Jürgen Habermas er én af dem, som har diskuteret relevansen af denne model i dag. Han fremhæver (Habermas, 1987), at i moderne samfund er de fleste sektorer inden for videnskab og uddannelse organiseret som omfattende systemer med en høj grad af specialisering, tæt forbindelse til samfundets materielle reproduktion og udbredt afhængighed af privat finansiering. Dette får Habermas til at spørge, hvorvidt universiteter rettelig bør forstås som systemer for instrumentel og strategisk handlen. Ifølge systemteorien må alle handlingsområder, som indgår i den samfundsmæssige modernisering, tage form af funktionelt specialiserede, indbyrdes selvstændiggjorte delsystemer. Det gælder også videnskaben og universiteterne. Men Habermas afviser denne tilgang. For ham er normer og værdiorienteringer altid indlejret i en livsverden. Livsverdenens funktioner – kulturel reproduktion, socialisation og social integration – kan uddifferentieres i særlige handlingsområder, men de forbliver bundet til livsverdenens horisont, og i kraft heraf forbundet med hinanden. Habermas ser dette bekræftet af det forhold, at det stadig mere differentierede undervisnings- og forskningssystem har kunnet udvikle sig indenfor én og samme institution: Universitetet. Det er de videnskabelige læreprocessers organisering i universitetets form, som rodfæster de uddifferentierede fagdiscipliner i livsverdenen.

Vellykket arbejde med udvikling af universiteters kerneopgaver inden for forskning, uddannelse og formidling kræver kommunikation og samarbejde blandt de relevante aktører, både forskere/undervisere, administrative medarbejdere, studerende og eksterne partnere. Samarbejde, som fungerer på tværs af interne grænser og niveauer. Sagt på en anden måde kræver det opbygning af kommunikativ magt, baseret på dialog og ret til medbestemmelse. Men opbygningen af kommunikativ magt begrænses og undermineres både af den politisk-strukturelle magt, som udmøntes f.eks. i love og bekendtgørelser om universiteternes uddannelser og i BFI-systemet for forskningspublicering, og af den

hierarkiske ledelsesmagt, som koncentrerer strategiske diskussioner og beslutninger hos en snæver gruppe omkring den øverste ledelse.

Litteratur

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. 2. Edition. Oxford: Wiley-Blackwell.

Brøgger, K. (2018). *Governing Through Standards – The Faceless Masters of Higher Education: The Bologna Process, the EU and the Open Method of Coordination.* Dordrecht: Springer.

Christensen, J.F. (2016). *Oprøret på CBS.* København: Samfundslitteratur.

Clark, B.R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative Science Quarterly* 17(2), 178-184.

Cohen M.D., J.G. March. & J.P. Olsen (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

Degn. L. & M.P. Sørensen (2012). Universitetsloven fra 2003. På vej mod konkurrenceuniversitetet? I K. Aagaard & N. Mejlgaard (red.) *Dansk forskningspolitik efter årtusindeskiftet*, s 59-94. Aarhus Universitetsforlag.

Habermas, J. (1987). Die Idee der Universität – Lernprozesse. in J. Habermas, *Eine Art Schadensabwicklung*, s. 71-99. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hansen, E. (2017). *Professorer, studenter og polit'er. Om velfærdsstatens universitetspolitik 1950-1975.* København: Museum Tusculanums Forlag.

Hansen, H.F. (2012). Fusionsprocesserne. Frivillighed under tvang. I K. Aagaard & N. Mejlgaard (red.) *Dansk forskningspolitik efter årtusindeskiftet*, s 195-228. Aarhus Universitetsforlag.

Hansson, F. (2018). *1968. Studenteroprør og undervisningsrevolution*. Roskilde Universitetsforlag.

Humboldt, W. (2017). *Schriften zur Bildung*. Herausgegeben von G. Lauer. Ditzingen: Reclam.

Lukes, S. (2020). Magt. (nærværende bog).

Mouritzen, P. E., N. Opstrup & P.B. Pedersen (2018). *En fremmed kommer til byen: Ti år med den bibliometriske forskningsindikator*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Musselin, C. (2006). Are Universities specific organisations?, in G. Krükken, A. Kosmützky & M. Torka (eds.) *Towards a Multiversity ? Universities between Global Trends and national Traditions*, p. 63-84. Bielefeld: Transcript Verlag.

Nielsen, P. (2004): Involvering og participation i lærende organisationer. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6(1), 29-48.

Popova-Nowak, I. & M. Cseh (2015). The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective. *Human Resource Development Review*. 14(3) 299–331.

Rasmussen, P., N.K. Steensberg & F. Valentin (1977). Studenterbevægelsens politiske og teoretiske udvikling ved Københavns Universitet og RUC. *Häften för krtiska Studier*, 1977(2), 8-50 og 1977(3), 8-33.

Svensson, P. (2015). Demokrati og politisk deltagelse. *Tidsskriftet Politik* 18(2), s 5-12.

Tolofari, S. (2005). New Public Management and Education. *Policy Futures in Education*, 3(1), 75-89.

Udvalget for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser (2015) *Nye veje og høje mål Kvalitetsudvalgets samlede forslag til reform af de videregående uddannelser*. København: Udvalget for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser.

Weick K.E. (1976). Educational Organization as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Winkel, J.S. (2001). S: Universiteterne skal ledes som private virksomheder. *Ugebrevet Mandag Morgen*, 2001(22), 1-5.

Wright, S. & J.W. Ørberg (2015). Autonomy and control: Danish university reform in the context of modern governance (Revised and updated). In S.B. Hyatt, B.W. Shear & S. Wright (eds.). *Learning under neoliberalism : ethnographies of governance in higher education*. New York: Berghahn Books

Charlotte Delmar

12. KONTEKSTUEL LEDELSESSTRATEGI – at forene modsætninger i universitære magtforhold

Konteksten for kapitlet er universitetet med de lovgivningsmæssige, politiske, organisatoriske og strategiske mulighedsbetingelser, som denne type vidensorganisation er berammet og udfordret af. Formålet med kapitlet er at beskrive, hvilken betydning disse mulighedsbetingelser har for den organisatoriske læring. Da det er en aktuel ledelsesudfordring at skabe organisatorisk læring og forløse et værdi- og vidensmæssigt potentiale hos vidensmedarbejderne, fokuserer kapitlet på, hvad der skaber legitimitet og identitet for både universitetet som organisation og for vidensmedarbejderne. I forlængelse heraf rammer kapitlet kerneområdet for organisatorisk læring med et nedslag på tillid- og magtproblematikken. Tillid og ordentlighed er grundvilkår for, hvordan ledelsesmagt kan håndteres under hensyn til vidensmedarbejdernes stemmer. Med begrebet integritet bindes denne magtproblematik sammen med kravet om universitær ledelse af strategiske satsninger.

Kapitlet fremkommer ikke med et entydigt svar på, hvordan den organisatoriske læring skal håndteres. I stedet for identificeres og diskuteres de væsentligste strategiske udfordringer inden for den universitære kontekst i at omsætte ledelsesmagt i organisatorisk læring.

Politiske, organisatoriske og strategiske rammer

Universiteterne er statsfinansierede selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning, hvor staten gennem regulering af ejerforhold og økonomisk styring fastlægger rammerne for opgaveløsningen. Dansk universitetspolitik er således baseret på en forestilling om konkurrence med et finansieringssystem, der indeholder incitamenter til løbende tilpasning og udvikling (Madsen, 2012). Der sikres en grundbevilling på en vis størrelse, men derudover lægges op til kvalitet og resultater og til en konkurrence om både tiltrækning af studerende og eksterne forskningsbevillinger.

Universitetsområdet har siden universitetsloven fra 2003 gennemgået store forandringer både hvad angår uddannelsernes indhold og tilrettelæggelse, økonomi samt organisation og ledelse (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling). Følgevirkningerne af loven er blevet debatteret i adskillige fora og medier. Et gennemgående træk i mange af disse ytringer er, at magtforholdene på de danske universiteter blev vendt på hovedet. Magten blev samlet hos de øverste ledere, som nu for første gang ikke skal udpeges af de ansatte, men ansættes som professionelle ledere på baggrund af ansøgnings- og ansættelsesprocedurer. Der peges endvidere i debatterne på, at beslutninger nu træffes af politikere, bestyrelsesmedlemmer og et internt New Public Management ledelseshierarki. Forskningsfrihed og universiteternes autonomi underlægges kontraktstyring og strategiske rammer med kvantitative resultatmål på eksaminer, publikationer, ph.d.er etc. Der forventes derfor også et kontinuerligt strategisk arbejde for at opretholde universitetet som institution. I universitetsloven kommer det til udtryk allerede i formålet med universitetet:

> *Universitetet skal sikre et ligeværdigt samspil mellem forskning og uddannelse, foretage en løbende strategisk udvælgelse, prioritering og udvikling af sine forsknings- og uddannelsesmæssige fagområder og udbrede kendskab til videnskabens metoder og resultatet.* (Uddannelses- og Forskningsministeriet 2015, kapitel 1, §2)

Inden for dette formål kan vidensmedarbejderne forske frit, men inden for forskningsstrategiske rammer:

> *Det videnskabelige personale har forskningsfrihed og forsker frit inden for universitetets forskningsstrategiske rammer i den tid, hvor de ikke er pålagt opgaver. Universitetets forskningsstrategiske rammer dækker hele universitetets profil.* (ibid., kapitel 3, §14, stk.6)

Strategiarbejde er derfor blevet formaliseret gennem lovgivning som en "skal" opgave for at kunne løfte og styre de universitære aktiviteter i en retning, som i sidste instans skal befordre Danmarks konkurrenceevne. Opfattelsen af, hvad strategisk ledelse så går ud på, står for universiteternes egne diskurser og er afhængig af, hvorledes de nu ansatte ledere forstår og griber opgaven an. Det er en opgave, der skal løftes for ledere på flere niveauer i universitetet, især når strategisk ledelse ikke længere kun er for topledelsen men kræver ledelse på flere niveauer (Rasmussen, 2014, s. 87).

Lovpligtig forskningsfaglighed i lederskabet

Før universitetsloven i 2003 har ledelse på et universitet haft tradition for at blive taget for givet, som noget man gjorde uden den fornødne ledelsesfaglige viden og redskaberne til at forvalte denne viden. Det var ikke nødvendigvis, fordi man var en god leder, at der blev peget på én, men traditionelt fordi man var den fremmeste faglige blandt ligemænd. Universitetsloven understøtter også forskningsfaglighedens betydning i ledelsespraksis (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2015, §14, stk.2, 4 og 5). Det angives ganske vist, at rektor også skal have erfaring med ledelse og organisering af forskningsmiljøer, men det fremhæves at rektor, leder af de organisatorisk videnskabelige enheder samt ph.d. skoleleder først og fremmest skal være anerkendte forskere inden for ét af universitetets fagområder.

Det kan dog være sin sag at omlægge sin lederrolle fra at være selvledende forsker og individualist til at være leder af andre selvledende forskere og individualister. Derfor og i kølvandet på universitetsloven fra 2003 har flere universiteter etableret kurser for forskerledere. Formålet med disse kurser er at styrke deltagernes selvindsigt og handlekompetence i lederrollen. Kurserne kan give et frirum med mulighed for at reflektere over egen rolle som både forsker og leder.

Strategisk ledelse i samspil med vidensmedarbejderne

Forskningens betydning for vækst og værdi i både kulturel og materiel forstand har således medvirket til at øge interessen for universiteternes virke (Faye & Budtz Pedersen, 2012). Med den samfundsmæssige udvikling og overgang fra industrisamfund til videnssamfund har vidensorganisationer og dens vidensmedarbejdere fået stor betydning

for Danmarks fremtid og globale konkurrenceevne (Rasmussen, 2014, s. 121). Et universitet er derfor ikke en isoleret ø, men en vidensorganisation med daglige politiske, organisatoriske og strategiske krav om at løse de universitære opgaver med bedste kvalitet. Der forventes en stærk uddannelsessektor med mange veluddannede mennesker, bedre kvalitet i de forskningsbaserede uddannelser og høj produktion af forskning på nationalt og internationalt niveau. Endvidere en innovativ tilgang, der kan styrke samarbejdet med erhvervslivet og som skal kunne konkurrere om den bedste forskning, økonomiske bevillinger og studerende.

Som enhver anden organisation, er universiteternes performance og overlevelse afhængig af god strategisk ledelse. Et væsentligt problem er imidlertid, ifølge vidensorganisationsforsker Søren Barlebo Rasmussens mere end 20 års erfaringer (2014), at det typiske billede for danske vidensorganisationer er, at det er svært for lederne at lykkes med at koble strategiske satsninger med de vidensmedarbejdere, der skal få organisationen til at fremstå med høj kvalitet og handlekraft. Universitetet som strategisk vidensorganisation og samspillet med de videnskabelige medarbejdere som drivkraft udstikker derfor rammesætningen af dette kapitel.

Drivkraften i et universitet

Den bestemte socio-kulturelle universitære kontekst er kendetegnet ved et stærkt fagligt og selvregulerende vidensmiljø, hvor vidensmedarbejderne som gruppe udgør et praksisfællesskab (Nielsen, 2008). Intersubjektiv videndeling, forhandling af mening og aktiviteter understøtter denne fælles meningsskabende kultur. Samtidig er praksisfællesskabet befolket med meget forskellige individuelle personer, hvor selvstændighed, frihed og meningsfuldhed er væsentlige værdier, og hvor jobbet er en betydningsfuld del af deres identitet (ibid.). Organisatorisk læring i et ledelsesmagtperspektiv skal i dette kapitel forstås som gennem ledelse at udvide handlerummet for dette universitære stærke selvregulerende praksisfælleskab præget af individualister.

Det er en aktuel ledelsesudfordring at skabe organisatorisk læring og forløse dette værdi- og vidensmæssige potentiale gennem forskellige valg, indsatser og prioriteringer i sammenhæng med de strategiske satsninger. Udfordringen peger på, at der synes at være et umiddelbart modsætningsforhold mellem disciplinen strategisk ledelse og organisa-

torisk læring med de magtforhold, der udspiller sig i ethvert praksisfællesskab og organisation.

I traditionel forstand kan strategisk ledelse udmønte sig som et klassisk præskriptivt top-down perspektiv med ideer og beslutninger, der skal finde vej ned i og ind i det selvregulerende praksisfællesskab. Den forståelse knytter sig til den hierarkiske organisation, hvor vidensmedarbejderne er vænnet til bestemte systemer og beslutningsveje, som til en vis grad medvirker til klarhed og orden. Hvorimod ledelsesmagtens omsætning til organisatorisk læring sker gennem organisatoriske realiteter, som også lederne i praksisfællesskabet mere eller mindre bevidst indgår i. Til forskel fra klarhed og orden er disse realiteter bevægelige og kontekstuelle. Ledernes håndtering af deres ledelsesmagt spiller en afgørende rolle for, om universitetets strategiske satsninger opleves meningsfulde og kan påvirkes hensigtsmæssigt eller om de strategiske satsninger misforstås, negligeres eller opleves meningsløse. En rektor udtrykker det meningsfulde således:

> *En strategi skal differentiere os i universitetslandskabet. Men en strategi skal samtidig være baseret på det fundament, som en organisation står på. Man skal så at sige være tro mod sine rødder. Så en strategi, der ikke griber dybt ned i et universitets rod, kan aldrig nogensinde gennemføres.* (Delmar, 2016, s. 20)

Strategisk arbejde på et universitet er lovgivningsmæssigt befæstet. Men universitetets eksistensberettigelse er defineret ved dets forskningsfaglighed, og denne er også en forudsætning for at få ansættelse som leder på et universitet. Det vil sige, at forskningsfaglighed og strategisk ledelsesarbejde skal gå "hånd i hånd" i en daglig praksis og i et universitetsmiljø, som er kendetegnet ved et stærkt fagligt og selvregulerende praksisfællesskab. Dette indikerer, at universitetet som vidensorganisation fremdeles står med udfordringen om at skabe organisatorisk læring for at kunne forløse fremtidens værdi – og vidensmæssige potentiale gennem forskellige valg, indsatser og prioriteringer. I den henseende kan vidensmedarbejdere som organisationens drivkraft ikke sættes ud af det strategiske spil. Spørgsmålet er derfor: Hvilken strategisk betydning har universitetets politiske og organisatoriske rammer for organisatorisk læring? Et forsøg på at besvare dette spørgsmål vil også indikere de handlemuligheder, der foreligger.

Legitimitet, identitet og integritet i universitær kontekst

Med udgangspunkt i en interviewundersøgelse af Delmar (2016), i forhold til hvordan ovennævnte udfordring italesættes af universitære ledere (to rektorer, en dekan og en forskningsleder for 100 forskere) har empirien gennem analyse og en fortolkningsproces, inspireret af Lindseth & Norberg (2004), genereret tre forståelser og forklaringer: 1) Universitær legitimitet i politiske handlemåder, 2) Identitet som strategisk pejlemærke, 3) Ledelsesfaglig integritet – tillid og ordentlighed som grundvilkår. Et indblik i nogle af de videnspolitiske mulighedsbetingelser, der griber ind i universitetets egenlogik, vil lægge for.

Universitær legitimitet i politiske handlemåder

Universitetets egenlogik er funderet i den traditionelle opfattelse af et universitet, som er Det Humboldtske Universitet, der kan beskrives som en autonom, økonomisk uafhængig institution, reguleret af CUDOS-normerne[1]. Det er normer, som kort fortalt skal sikre videnskabelig objektivitet og rationel tænkning genereret af gyldige og pålidelige metoder, der kan efterprøves af andre. Kritisk frembragt overbevisning og konsensus i forhold til bestemmelsen af, hvad der er sandt præger således den bestemte socio-kulturelle universitære kontekst.

Ifølge Faye & Budtz Pedersen (2012) er videnspolitik derimod en diffus størrelse, der hele tiden er i forandring, helt afhængig af, hvem der definerer begrebet samt den til enhver tid siddende regering. Videnpolitiske aktørers logik er præget af en kompromissøgende politisk diskurs, hvor hensynet til forskellige interessenters ønsker om hurtige ændringer og magtpositioner afgør beslutninger. Politiske meninger kan derfor have en tendens til at basere sig på tro og værdibestemt overbevisning snarere end objektiv overbevisning (ibid.). Ifølge Madsen (2012) har de senere års politiske styringsparadigme med eksplicitte krav til universiteterne om rationel nytteorientering gjort den kritiske analyse PLACE[2] til en nutidig målsætning og afløser af det Humboldtske Universitet. Det vil sige et større fokus på markedsbehov og anvendelsesorienteret forskning, kommercialisering og tæt samarbejde med er-

1 C:Communism (fællesskab), U: Universalism (universalisme), D: Disinterestedness (upartiskhed) OS: Organized skepticism (organiseret skepsis) (Merton, 1942 ifølge Faye og Budtz Pedersen , 2012, s. 15)

2 P: Proprietary (ejendomsret), L: Local (lokale problemer), A:Authoritarian (chefen bestemmer), C: Commisioned (udpeget bestemte praktiske mål), E: Expert (problemknuser) (Ziman, 2001 ifølge Faye og Budtz Pedersen, 2012, s. 22)

hvervsliv og det offentlige arbejdsmarked (Triple-helix; efter Etzkowitz og Leydesdorff, 2000 ifølge Faye og Budtz Pedersen, 2012). Som udtrykt af henholdsvis en forskningsleder for 100 forskere og en dekan:

> *du bliver nødt til at være cirkushest – du bliver nødt til at være den, der er ude og vise flaget .du bliver nødt til at show up du bliver nødt til at give den ekstra centimeter for at rykke* (Delmar, 2016, s. 16)

> *[jeg er] blevet meget meget aktiv ude i det offentlige rum og sådan agendasættende med nogle ting Det er der nogen, der kan lide og ikke kan lide, jeg mener det gavner organisationen Vi har talt meget om, at vi skulle få vores ydelser ud over rælingen og ud mod det omgivende samfund.* (Delmar, 2016, s. 17)

Strategisk ledelse er mere end nogensinde i interaktion med politiske og organisatoriske rammer (Klaudi Klausen, 2014). De interviewede universitære ledere udtrykker da også, at det er legitimt, at politikerne har brug for garanti og kontrol af, hvad de statslige midler bruges til, da universitetet er samfundets ejendom. Men samtidig er lederne kritiske, hvad angår den retning, som dansk videnspolitik har taget. En dekan siger:

> *Måltallene, det er jo ikke det samme som samfundsnytte. Så og så mange high impact publicerede artikler, jamen flot, men kommer det nogen til gavn?...men regeringen vil se nogle tal, så mange flere eller så mange færre, et eller andet der kan vejes og måles. Men den egentlige samfundsnytte som jo er det universiteterne er sat til – at bidrage til nogle samfundsrelevante afdækninger eller løsninger ligefrem. Det har vi ikke nogen mål for i dag – desværre* (Delmar, 2016, s. 19)

Faren er, at den politiske dagsorden koloniserer akademia. Problemet kan opstå og forstærkes, hvis et politisk styringsparadigme med indgribende reformer, detailreguleringer og tæt økonomisk styring stiller sig skeptisk over for videnskabens argumentation og universiteternes autonomi. Af nyere politiske tiltag kan eksempelvis nævnes: Fremdrift reformen med bøder som konsekvens, fordeling af basismidler og større konkurrence om frie forskningsmidler. Med en sådan udfordring er universitær strategisk ledelse mere end nogensinde i interaktion med det politiske liv. I takt med internationaliseringen bliver politiske beslut-

ninger ligeledes mindre transparente (Forss og Schwarts, 2011), hvilket kan gøre det endnu vanskeligere for de universitære ledere at håndtere denne kompleksitet i samsvar med CUDOS-normerne. Så hvordan de videnskabelige normer kan spille sammen med den videnspolitiske dagsorden vil udfordre den universitære leder og kan håndteres forskelligt og med forskelligt engagement.

Interviewundersøgelsen (Delmar, 2016) har identificeret forskellige typer af eksterne[3] handlemåder, der legitimerer et udvidet handlerum for universitetet i samsvar med de politiske mulighedsbetingelser. Det er muligt som leder at positionere sig eksternt som en faglig repræsentant for universitetet frem for en politisk repræsentant. Denne faglige handlemåde i eksterne, politiske sammenhænge harmonerer med, at man som leder er 'primus inter pares' og det er en meget stærk faglig positionering på såvel universitetet og internationalt, der skaber legitimitet. Med en grundfortælling om interdisciplinaritet, anerkendt fagligh-ed i internationalt samarbejde og erhvervssamarbejde samt et supplerende positivt økonomisk narrativ som virkemiddel kan lederen sætte den politiske, nytteorienterede rationalitet på dagsorden. Forskningslederen for 100 forskere er ikke i tvivl:

> *hvis du vil gøre dig gældende, så bliver du bare nødt til at lave nogle interdisciplinære netværk, som ikke rigtig andre har. Så det var den ene strategi jeg lagde den dag vi startede. Den anden strategi var at jeg altid havde 50 % af mine folk fra udlandet.* (Delmar, 2016, s. 21)

> *det er bare min filosofi at hvis du er god, så skal du sådan set også bare have mere, fordi det er jo der tingene sker* (Delmar, 2016, s. 17)

En nytteorienteret rationalitet kan synes som et oplagt paradoks og en tilsyneladende legitimitetskrise for videnskaben med dens CUDOS normer. Men hvis grundfortællingen begrundes med og efterlever de videnskabelige kriterier samt national og international anerkendelse, har interviewet med ovennævnte forskningsleder vist, at det er muligt at

3 For at understrege dette foreslår Søren Willert (1996) en metaforisk anvendelse af distinktionen mellem udenrigsminister og indenrigsminister. Hans Teambuilding-model, fase 4: Den Arbejdsduelige Organisation er således kendetegnet ved en differentiering af ledelsesfunktionen i indenrigs- og udenrigsministerielle funktioner for at sikre kobling til organisationens udviklings- og overlevelsesrelevante omgivelser.

forene Triple-helix og PLACEs betoning af anvendelsesorienteret forskning med CUDOS normerne[4].

Den universitære leder som politisk "udenrigsminister" kan rumme forskellige handlemåder i håndtering af samspillet mellem universitets egenlogik og den videnspolitiske dagsorden. Lederen kan anvende forskellige virkemidler. Som supplement til ovenfornævnte økonomiske narrativ ses også af citaterne fra interviewundersøgelsen, at anvendelsen af netværk er et benyttet redskab til at få politisk indflydelse. Endvidere kan medier og ytringer i det offentlige rum også være virksomme midler til at få politisk indflydelse. Det fælles er, at der skal håndteres et paradoks mellem objektiv overbevisning genereret af videnskabelige analyser og argumentation og tilkendegivelse af særinteresse genereret af de rette mediekanaler eller de rette netværk. En eksplicit medieformidling kan, som denne dekan udtrykker, legitimeres med, at budskaberne er forankret i en vidensorganisation: "Du er egentlig et godt talerør, for du er ikke region, du er heller ikke firma, du er ikke interesseorganisation, du er vidensinstitution..." (Delmar, 2016, s. 17).

Denne politiske handlemåde kan harmonere med den universitære leders interesse i at evidensbasere politiske beslutninger. Sådanne forskningskommunikative bestræbelser synliggør dog samtidig praksisfællesskabets kommunikative paradoks mellem offentlig og videnskabelig formidling.

At træde ind på den politiske arena gennem de rette netværk kan ligeledes udfordre de videnskabelige dyder. Den betydning, netværk og relationer har, er ifølge de interviewede ledere ikke til at komme udenom. Men legitimiteten skabes med en italesat bevidsthed om at forvalte sit mandat med klogskab. Denne politiske handlemåde skal harmonere med en personlig ordentlighed i en atmosfære af gensidig tillid og troværdighed i et for nutiden nødvendigt og udvidende samarbejde mellem politikere og universitet. For en rektor udspiller det sig på følgende måde:

> *udover at forholde dig rationelt til problemstillingerne, så skal du også kunne skabe en atmosfære af gensidig tillid, troværdighed, at du kan holde fortrolighed, men også troen på, at en aftale er en aftale, og en aftale løber vi ikke fra. Når vi har siddet rundt bordet og givet hinanden hånden og sagt [at] det er så det, vi aftaler, så er det også det, vi holder. Det hand-*

4 Sundhedsteknologi er et typisk eksempel på en sådan forenende tilgang.

> *ler mindst lige så meget om dine personlige egenskaber, din moral, din etik i omgangen med folk osv. at du har et fundament af integritet som gør at du er en person, andre vil lave forretning med, om man kan sige det sådan bredt. (Delmar, 2016. s. 25)*

På den ene side er den universitære leder nødt til – for at blive hørt – at anvende politikervenlige redskaber som eksempelvis ranking lister og andre målbare data som virkemidler, fordi de blandt andet indgår som politiske styringsinstrumenter i fordeling af de økonomiske midler. På den anden side kan viden og et vækst narrativ for universitetet blive et salgsobjekt, hvor den akademiske uvildighed og objektivitet kan blive truet af markedsorienterede kræfter. De interviewede universitære ledere forsøger dog at værne om den akademiske integritet ved i det strategiske spil at fastholde de akademiske dyder med argumentation baseret på det fornuftige, kloge og ordentlige. Det kan være en måde at håndtere paradokset mellem fornuft, genereret af akademisk argumentation, og politisk indflydelse, genereret af politiske styringsinstrumenter.

De paradoksale ledelsesbetingelser mellem et universitet reguleret af videnskabelige normer og en videnspolitisk magt- og interesseorienteret diskurs fremviser, at der ikke er et entydigt svar på, hvordan de umiddelbare modsigelser kan håndteres. I den "udenrigsministerielle" handlemåde kan faglighed, medier og netværk være bærende virkemidler i forskelligartede dialogiske møderum. Ovenstående handlemåder viser endvidere, at den universitære legitimitet også er afhængig af grundfortællingen og de narrativer, der fortælles, da disse fortællinger har betydning for vidensorganisationens eksistensberettigelse.

Identitet som strategisk pejlemærke

Organisationens eksistensberettigelse har sit udspring i rødder og i en grundfortælling, hvilket de interviewede ledere giver udtryk for. En grundfortælling er rodfæstet i en forhistorie, og er en forudsætning for udlevelse af strategisk arbejde. Eksempler på grundfortællinger kan være en filosofi om problembaseret læring eller det kan være fokus på fagenes egenart/sjæl som værdimæssige byggesten i en fortælling om universitetet, eller det kan være interdisciplinaritet og internationalt samarbejde som to strategiske rødder, man kan bygge en forskningsorganisation op efter. Med grundfortællingen sættes ord på organisationens sjæl og den værdimæssige forankring, hvorved grundfortællingen

bliver en sprogliggørelse af identiteten. Det er i tråd med, at Barry og Elmes (1997) linker en narrativ tilgang til identitet, kulturel og historisk kontekst. De tilbyder den narrative optik, fordi den kan medvirke til at danne mening og skabe helhed og sammenhæng mellem tilsyneladende uafhængige og usammenhængende elementer i en kompleks og foranderlig verden (ibid., s. 431). "*Det er en hel filosofi … Det er et vilkår her hos os, det er rationalet. En strategi skal turde være tro mod fundamentet"* (Delmar, 2016, s. 20). For den citerede rektor er grundfortællingen udgangspunktet og rationalet for at holde sammen på organisationen. Grundfortællingens kraft i form af at skabe meningsfuldhed i daglige relationer og diskurser er også betingelsen for gennemførsel af de strategiske satsninger (Barry og Elmes, s. 430). En bevægelse mod en narrativ, strategisk diskurs kan engagere vidensmedarbejderne i at udforske det strategiske projekt, hvilket slår tonen an til en relationel meningskonstruktion (ibid.). Med grundfortællingen etableres en sammenhængende identitet på tværs af tid og organisation, hvorved rødderne bliver forbundetheden til organisationen. Derfor er det også vigtigt for en rektor, at vidensmedarbejderne er tro mod rødderne: "Man skal så at sige være tro mod sine rødder.. hvis ikke du kan se dig selv i den her platform så er du gået forkert" (Delmar, 2016, s. 20). For vidensmedarbejderne handler det, ifølge rektoren, om troværdighed mod et rodfæstet og indlejret mind-set, som skal afspejles i kerneopgaverne forskning og uddannelse. Italesættelsen af en grundfortælling viser til historisk forankrede rødder, der skal forgrene sig i et kulturelt rodnet i organisationen, således identitet kan indgå som et strategisk pejlemærke. For vidensmedarbejderne kan det umiddelbart fremstå som en paradoksal udfordring, hvor det handler om både at "stå fast", som Brinkmann (2014) udtrykker det, i sin grundfortælling[5] og samtidig være parat til udvikling. At have rødder kan i det konstant foranderlige samfund tolkes negativt – at man som vidensmedarbejder er groet fast, men at være tro mod organisationens sjæl og rødder kan også tolkes som at være forbundet til andre mennesker og til en arbejdsplads med dens begrænsninger og nye muligheder, som det også giver. Identitet som strategisk pejlemærke kalder derfor både på tradition og fornyelse.

Når strategisk ledelse således er et samspil mellem vidensorganisationens grundfortælling og de videnskabelige medarbejdere vil det være befordrende at identificere, hvilke analyseredskaber som kan an-

5 En grundfortælling kan f.eks være PBL (Problem-based learning)

vendes til at virkeliggøre "Identitet som strategisk pejlemærke". Det er et spørgsmål, der tager afsæt i paradokset "adskillelse og forening" mellem daglig drift (forskning og uddannelse) og strategisk arbejde.

Mintzberg og Waters (1985) har identificeret forskellige tilgange til strategisk arbejde baseret på 11 forskningsstudier, heraf også et universitet. De finder frem til, at et klassisk præskriptivt top-down perspektiv og en emergerende praksisindlejret tilgang kan betragtes som to poler på et kontinuum mellem *planned, entrepreneurial, ideological, umbrella, process, unconnected, consensus og imposed*. En vigtig pointe hos de to forfattere er, at man ikke skal adaptere disse udlægninger, men i stedet bruge dem som en erkendelse af egen tilgang, og at de forskellige typer af valg har både noget præskriptivt og noget emergerende i sig. Betragtes polerne isoleret hver for sig kan det medføre en adskillelse af daglig drift og strategisk arbejde, som sågar kan føre til udartninger. Den ene udartning kan vise sig, hvis strategiske aktiviteter i hverdagspraksis fortoner sig i lederens på forhånd planlagte udlevelse af mål og strategier. Den anden udartning er, hvis man som strategisk leder mere eller mindre ubevidst gør, hvad der lige falder for med det resultat, at lederen bliver daglig sagsbehandler eller «syltekrukke».

Jarzabkowski, Balogun og Seidls (2007) har et bud på, hvordan paradokset adskillelse af daglig drift og strategisk arbejde kan forenes. Fordi universiteterne er indrammet af styrende politiske kræfter, der er bestemmende for vidensmedarbejdernes og organisationens autonomi, giver det mening at bevæge sig mod Strategy- as- Practice[6] (fig.1); i nærværende kapitel også kaldet strategizing, da en sådan tilgang forener mikro og makro perspektiver og forener hverdagspraksis med strategisk arbejde. Jarzabkowski, Balogun og Seidls (2007, s. 8) foreslår begrebsrammen, som består af elementerne praxis, practices og practioners. Det skal nævnes, at de tre elementer repræsenterer en tilgang, som er anderledes i forhold til eksisterende præskriptiv top-down perspektiv og tilligemed åbner for spørgsmålet om, hvornår drift er af strategisk karakter. De har selv et bud på, at en aktivitet er strategisk, når den har konsekvenser for outcome, retning, overlevelse og konkurrence (ibid,. s.12).

Kort beskrevet skal følgende forstås ved de tre elementer, hvor jeg

6 Forskning i Strategy-as-Practice har i dag et internationalt netværk med over 3000 scholars og practioners i over 150 lande. http://sap-in.org. Organisationen er etableret af bl.a forfatterne fra nærværende artikel og professor Whittington, Oxford University, som er ophavsmanden til begrebsrammen.

vælger at beholde de engelske begreber, da forståelsen af hvert begreb er mere end oversættelsen af begrebet alene:

Praxis: Situerede, sociale gennemførte aktivitetsflow, som strategisk har konsekvenser for retningen og overlevelsen af en gruppe, organisation eller industri. Det er sammenhængen mellem aktiviteter udgående fra forskellige spredte/divergente individer og grupper og de sociale, politiske og økonomiske indlejrede institutioner inden for hvilke individer agerer og bidrager (ibid.,s. 9).

Practices: Adfærd, procedurer, kognitive, diskursive, motiverende og fysiske practices/ressourcer, som kombineret og koordineret konstruerer practice. Forskellige aktører er i den forstand medskabere i at interagere i en social kollektiv aktivitet (ibid., s.9).

Practioners: Individuelle aktører, som former konstruktionen af practices gennem hvem de er, hvordan de agerer og hvilke ressourcer de trækker på (ibid., s.10).

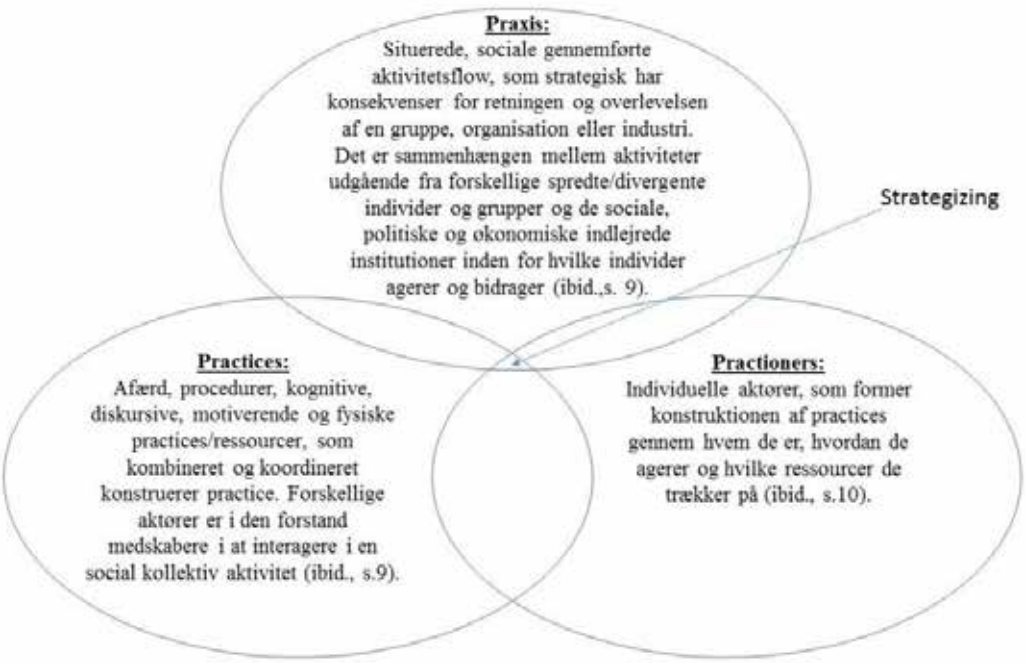


Fig. 1: Strategy-as-Practice.

Strategizing bliver nexus (''fællesnævneren'') mellem praxis, practices og practioners, forstået som et flow af aktiviteter, der skabes af handlinger/aktiviteter og interaktioner gennem mange forskellige aktører og practices (ibid., s.11). Selv om de tre elementer i begrebsrammen hver især repræsenterer forskellige analytiske valg, er det ikke muligt at undersøge det ene element uden at trække på aspekter fra de to andre elementer. Strategisk ledelse kan derfor ikke undslå sig en opmærksomhed mod de politiske strømninger, (praxis), der konstituerer og påvirker vidensorganisationens interne liv og autonomi (practices og practioners). Sagt anderledes; er det at søge overensstemmelse mellem ekstern legitimitet og intern identitet.

Identitet som strategisk pejlemærke kan forstås inden for rammerne af både Mintzberg og Waters (1985) og Jarzabkowski, Balogun og Seidls (2007). Når organisationer er komplekse og uforudsigelige, vil ''frit valg på alle hylder'' føre til kaos og usynlig ledelse. Synlighed er med til at forløse organisationens værdimæssige potentiale, bl.a. fordi den enkelte vidensmedarbejder så kan gennemskue intentioner og retning. En søgen efter mønstre vil derfor være fordelagtig (Mintzberg & Waters, 1985). Grundfortællingen som organisationens identitet kan antages at være et sådant mønster, der for praksisfællesskabet kan fungere som pejlemærke. Det kan tolkes som en tillempet præskriptiv tilgang, samtidig med, at strategisk ledelse også er en situeret, social gennemført aktivitet, der tager højde for flows og foranderlighed i hverdagspraksis (Jarzabkowski, Balogun & Seidls, 2007). Strategisk ledelse er derfor både tradition i form af grundfortællingen og fornyelse i hverdagspraksis. Med fokus på integration af tradition og fornyelse som virkemiddel giver strategiske ledere sig selv tid til at få fodfæste i grundfortælling og tradition. Det er et fodfæste, der handler om at prioritere blandt de foreliggende opgaver, møde organisationen, praksisfællesskabet og mennesket der, hvor mennesket er (Løgstrup, 1986). Det lægger op til, at jeg vil bevæge mig over i en refleksion af, hvad der kendetegner practioners, og hvad de gør (practices) som praksisfællesksab. Det er to blandt flere nøglespørgsmål, som også Jarzabkowski, Balogun og Seidls (2007) stiller i udviklingen af deres begrebsramme. Hvad der kendetegner pracitioners, og hvad de gør, er ''fællesmængden'' mellem practioners og practices (ibid., s. 11).

Ledelsesfaglig integritet – tillid og ordentlighed som grundvilkår

Netop fordi Strategy-as-Practice skabes af handlinger og interaktioner gennem mange forskellige aktører, fordrer tilgangen til organisatorisk

læring, at tillid og ordentlighed er grundvilkår i forvaltningen af de ledelsesmagtforhold, der gør sig gældende. Begrebet integritet vil i dette afsnit binde denne magtproblematik sammen med kravet om universitær ledelse af strategiske satsninger. Vidensmedarbejdere er practioners som udgør et stærkt selvregulerende praksisfællesskab, hvor det samtidig er individuelle behov, interesser og aktiviteter, der definerer praksis og skaber organisationen (Nielsen, 2008). I dette selvregulerende praksisfællesskab, som netop betegnes som et fællesskab, forligger der alligevel en mulighed for at faglighedens suverænitet kan udvikle sig til anarki, hvor den enkelte vidensmedarbejder udelukkende arbejder for at optimere egen personlige situation, her udtrykt af forskningsleder for 100 forskere:

> *nu har jeg jo x antal professorer, som på en eller anden måde skal fungere, og den ene er jo mere egocentreret end den anden der er jo ikke nogen der hellere vil slås med sådan nogle banditter [skal der være] nogen, der er stærke nok til at styre dem, for ellers løber tingene bare til højre og venstre, og så er der ikke fodslag om nogen ting en fælles politik fælles værdisæt ellers vil det blive fraktionerede grupper der sidder og kører med deres egen klat og vil konkurrere hinanden ud* (Delmar, 2016, s. 23)

Styring er for den interviewede forskningsleder ikke en kontrollerende styringslogik eller en top-down strategisk udartning, men det handler at skabe en fælles retning, så egeninteresserne inden for egen organisation ikke får frit spil i en alle-mod-alle kamp. Inspireret af selvsamme forskningsleder vil jeg med begrebet 'social intelligens' udtrykke lederens evne til at imødekomme den paradoksale dialogiske udfordring mellem at skabe fælles retning gennem et godt, dynamisk samarbejde og demokratiske principper og samtidig lede de individuelle stærkt faglige vidensmedarbejdere, så deres udfoldelses- og handlerum udvides.

> *Du skal bare have en stor social intelligens uden at du kan finde ud af at mærke på din mavefornemmelse, hvornår det begynder at ulme rundt i organisationen, jamen, så tror jeg ikke, du nogensinde bliver en god forskningsleder.* (Delmar, 2016, s. 22)

Social intelligens handler om at etablere et godt og dynamisk samarbejdsmiljø, baseret på en retningsvisende mavefornemmelse som i øvrigt *er hammersvært [at praktisere] og kræver enormt meget benarbejde og*

enormt meget snak med folk (Delmar, 2016, s. 22). Social intelligens er en væsentlig præmis i arbejdet med at skabe ledelsesfaglig integritet.

En grundlæggende forudsætning for at komme vellykket ud af den sociale intelligens` dialogiske paradoks er et nedslag på tillid- og magtproblematikken. Etisk relationel filosofi; repræsenteret ved K.E. Løgstrup (1986), kan være en mulig forståelsesramme. Løgstrups grundtanke er, at vi altid indgår i relationer til hinanden og derfor altid påvirker hinandens udfoldelsesrum. Tilliden er bærende for relationerne. Magten er tillidens tro "følgesvend", og hvorledes denne magt forvaltes i de daglige relationer og aktiviteter er et hoved virkemiddel i ledelsesmagten og afgør, om de strategiske og lærende processers[7] udfoldelsesrum indsnævres eller udvides. Et indsnævret udfoldelsesrum er kendetegnet ved en kontrollerende styringslogik. Den relationelle meningsskabelse, som grundfortællingen har som sin forudsætning, er medskaber af et udvidet udfoldelsesrum. Helt afgørende er den relationelle tillid som fundamental bærende for meningsfuldhed i fortolkninger og skabelse af en fælles identitet og historie. Den relationelle tillid er tilligemed en forpligtelse, der bestyrkes ved begrebet om distribueret lederskab (Nielsen, 2008; Hargreaves, 2007). Ingen universitær leder kan alene skabe organisatorisk og faglig udvikling. Ifølge Hargreaves (2007) finder organisatorisk læring aktive veje. Og med et distribueret lederskab kan vejen være synergiskabende, fordi vidensmedarbejderne og lederen er ligeværdige med-skabere af udviklingen. Men det er også her ledelsesmagtproblemet i den sociale intelligens gør sit indtog[8]. Forskellige udmøntninger af magten kan finde sted. Lederen besidder en strategisk magt og kan løbe med magten. Det kan være den store fortælling om den gode økonomi (Faye & Budtz Pedersen, 2012, s. 35), der legitimerer en sådan håndtering af magten. Men lederen kan også blive magtesløs, for eksempel i det øjeblik praksisfællesskabet som helhed ikke selv har skabt sig strategisk rum. Den måde at angribe de strategiske processer på kan derfor hen ad vejen indsnævre udfoldelsesrummet for den organisatoriske læring. Hvorimod et berigende udfoldelsesrum baserer sig på lederens ægte engagement og sociale intelligens i formning af en kulturel bevægelse fra kontrol til tillid og fra en "jeg" til en "vi" identitet, hvor "jeg´et" virkeliggøres i "vi`et". Som forskningslederen med de 100 forskere udtrykker betydningen af "viet":

7 Begrebet strategiske processer indgår ikke i Løgstrups forfatterskab. Hans hensigt er at favne alle de handlinger og aktiviteter, som mennesker indgår i

8 Magtproblemet er affødt af nedenstående symmetriproblem

> *der kunne rent faktisk sidde nogen folk med gode ideer [og] tænkt nogle klogere tanker end dig selv [så] du integrerer deres synspunkter, før du træffer din beslutning.* (Delmar, 2016, s. 24)

Den sociale intelligens tillidsbaserede indvirkning på og forløsning af praksisfællesskabets iboende ressourcer er da grundlag for at skabe bedre beslutninger.

Den personlige ordentlighed er et andet grundvilkår og hoved virkemiddel i en organisatorisk læring. Det er den etiske forpligtelse, der danner klangbund for den relationelle tillid og den sociale intelligens. Det, at blive anset som en strategisk leder, der er ærlig og sandfærdig og en man kan regne med, er væsentlig for efterfølgende citerede rektor. I så henseende karakteriseres personlig ordentlighed som en person, der holder ord og tager handling på opgaver og problemer, der i daglig praksis afdækkes.

> *en aftale er en aftale, og en aftale løber vi ikke fra Det handler mindst lige så meget om dine personlige egenskaber, din moral, din etik i omgangen med folk osv. at du har et fundament af integritet (Delmar, 2016, s. 25)*

Det kan drøftes om universitær ledelse af organisatoriske læringsprocesser er personbestemt og noget de færreste kan, fordi relationelle og kommunikative kompetencer kommer på prøve i læringsrummene, hvor alle såvel ledere som vidensmedarbejdere har noget at byde ind med. I sådanne relationelle og kommunikative processer gør symmetriproblemet imidlertid sit indtog (Løgstrup, 1986). For en strategisk leder er det bevidstheden om selv at være redskabet til at facilitere processer og refleksive dialoger for at praksisfællesskabet kan identificere og tydeliggøre strategiske mønstre og handle på baggrund af tradition og fornyelse. I samskabelsen af handlingsmønstre, skal lederen på en og samme gang være inkluderende og regulerende i form af at sætte rammerne (Barry & Elmes, 1997). Men det er også denne magtbalance mellem hensynet til vidensmedarbejdernes forskellige stemmer og lederens strategiske stemme, der udgør symmetriproblemet. Det skal ses i lyset af, at det er viden, som er essensen i fagmiljøerne. Det er faget selv, der driver de autonome vidensmedarbejdere, hvor identiteten først og fremmest hører hjemme i de faglige selskaber og i professionen (Rasmussen, 2014, s.49). For den strategiske leder handler det om at drive og udvikle en vidensorganisation, hvor identitet som strategisk pejlemær-

ke går på tværs af de faglige miljøer. Som jeg ser det, er håndtering af symmetriproblemet en balance på en knivsæg, der har to udartninger. Der kan være risiko for at de stærke fagpersoner bekriger hinanden og skaber fraktionerede grupper, så der ikke bliver fodslag om nogen ting. Men der kan også være risiko for, at hvis man besidder den strategiske magt via stillingsmagt så kan fremdrift af organisationens og/eller egne strategiske intentioner blive det vigtigste mål. Lederen undslår sig herved vidensmedarbejdernes medejerskab til det strategiske pejlemærke på tværs af organisationen.

Symmetriproblemet kan yderligere bestyrkes, hvis den universitære leder overser betydningen af ledelsesfaglighed. Det er en problematik, som stiller spørgsmål ved, om der skal mere til end 'leder DNA' og personlig karisma. Dette problem udspringer af paradokset mellem forskningsfaglighed og ledelsesfaglighed. Universitære ledere har den faglige dygtighed som stærk base og virkemiddel for respekt og legitimitet. Det kan give god mening, men kun hvis lederen har social intelligens og er bevidst om sig selv som et ordentligt menneske, der også har viden om og egenskaber til at facilitere processer, som kan fremme vidensmedarbejdernes virkelyst. Interviewundersøgelsen peger på, at ved at skabe rum for tænkning og konstruktive uenigheder slappes den individuelle konkurrencementalitet til fordel for styrkelse af en fælles opgave. Men overbetones konkurrencementaliteten, kappestræbet og egoismen som arbejdsmæssige drivkræfter, kan organisationen afskrive muligheden for at komme væk fra det bestående. Skaber den strategiske leder derimod en kultur, hvor samarbejdsviljen er en afgørende anskuelse, kan praksisfællesskabet sammen med grundfortællingen medvirke til at man kan differentiere sig i universitetslandskabet ved at skabe opbakning til fællesstrategiske indsatser.

Hvorvidt ledelsesfaglig uddannelse er en løsning på at skabe ledelsesfaglig integritet må forblive et åbent spørgsmål, men jo mere kompleks en organisation er, des mere kræver det af en strategisk leder. Især når distribueret lederskab og hurtige foranderlige omgivelser er tidens trend er evnen til at etablere relationel meningskonstruktion vigtig (Barry & Elmes, 1997, s.442). Muligvis kan 'mavefornemmelsen' være en retningsviser. Det udtryk leder tankerne hen på praksisfællesskabets situerede perspektiv (Nielsen, 2008), for den strategiske leder skal som et ordentligt menneske forvalte tilliden og den medfølgende magt i enhver situation. Der gives ikke en 'kogebog' til etablering af den samskabende forandring og meningsskabelse, hvor eventuelle taget-for

givet forestillinger skal gentænkes i tillidsfulde rum uden hierarkisk magt som ledelsesredskab. Derfor kan situeret strategisk ledelse føles som en mavefornemmelse – en intuitiv kropslig fornemmelse (Benner, Tanner & Chelsa, 1996)

Der er derfor ikke nogen let løsning på magt- og symmetriproblemet i forhold til om de organisatoriske læringsprocessers udfoldelsesrum indsnævres eller udvides. Men i kontrast til en kontrollerende styringslogik er ledelsesfaglig integritet forudsætning for at udvide udfoldelsesrummet. Håndtering af balancemanøvren vil fordre at strategisk ledelse ivaretages både som relationel og personlig integritet med tillid og ordentlighed som grundvilkår i skabelsen af ledelsesfaglig integritet. Organisatorisk læring handler i dette kapitel om ledelsesfaglig integritet, hvor magt- og symmetriproblematikken går hånd-i-hånd med kravet om ledelse af strategiske satsninger. Det er både en etisk fordring (Løgstrup, 1986) og udfordring, som for en universitær leder bliver en etisk forpligtelse. Jeg vil sammenfattende og hverdagsligt udtrykke det sådan: Vær et ordentligt menneske, forstå dig selv både som menneske og som fagligt væsen med flere fagligheder og mærk efter, hvad mavefornemmelsen fortæller om de sociale stemninger.

Kontekstuel ledelse – den strategiske bestræbelse på at forene modsætninger

De paradoksale ledelsesbetingelser som grundlag for de tre ovenstående temaer fremviser samlet set, at der ikke er et entydigt svar på, hvordan den organisatoriske læring skal håndteres. Kapitlet angiver alligevel nogle mulige virkemidler (fig. 2). Sammenfattende viser kapitlet, at man som universitær leder er udspændt mellem umiddelbare modsætninger, hvor der altid er mulighed for at tippe for meget til den ene side af de organisatoriske modsætninger, når ledelsesmagten skal udleves i de forskelligartede relationer og aktiviteter i daglig praksis. Centralt står magtens tilstedeværelse (Løgstrup, 1986), der udspiller sig konstant som et grundvilkår mellem ledelse og vidensmedarbejdere. Derfor skal lederen turde sætte sig selv i spil og på spil i arbejdet med at nærme sig symmetri i et umiddelbart asymmetrisk samspil. Hvorvidt lederen magter at forene modsætninger strategisk er afhængig af lederens evne til at være sanselig opmærksom i de situationer, man står i – en phronetisk kundskab (Aristoteles, 1936). I et nutidigt ledelsessprog er der tale om kontekstuel ledelse (Rennison, 2011 s.17). Det er en knivskarp

balance, som indbefatter et arbejde med egen forforståelse, og som kun kan læres ved ihærdigt at arbejde (for det er svært) med at rette sin opmærksomhed væk fra sig selv og skærpe sin rettethed mod den anden/de andre i det dialogiske møderum. Den strategiske leder må forstå, hvad der personligt kommer på spil ved konfrontation af de umiddelbare modsætninger. Det vil fordre at praksisfællesskabet vedvarende må spørge til, hvad den specifikke opgave kalder på.

	Kontekstuel ledelse **-** situationsbestemt, sanselig opmærksomhed **-** phronetisk kundskab	
Hovedtemaer	**Modsætninger**	**Virkemidler**
Universitær legitimitet i politiske handlemåder	Videnskabelige normer – Politiske normer og styringsinstrumenter	• Virkemidler i påvirkning af den politiske dagsorden: • Medier og offentlige rum • (agendasættende narrativ) • Rette netværk og målbare data (vækst narrativ) • Anerkendt faglighed i international sammenhæng (økonomisk narrativ)
Identitet som strategisk pejlemærke	Fælles retning – Egne strategier Daglig drift – Strategisk arbejde	Strategizing • Differentieret grundfortælling som tradition og fornyelse • Fodfæste • Møde organisationen og praksisfællesskabet, hvor det er

Ledelsesfaglig integritet – tillid og ordentlighed som grundvilkår	Social intelligens – Faglighedens suverænitet Forskningsfaglighed – Ledelsesfaglighed	• Forvalte magt i tillidsrelationen - fra kontrol til tillid - nærme sig symmetri - involverende dialoger - relationel meningsdannelse - inkluderende og regulerende - facilitere processer - rum for konstruktiv uenighed • Personlig, moralsk ordentlighed - holde ord - sammenhæng mellem værdier, - handlinger og resultater - kommunikative kompetencer - lytte til mavefornemmelsen • Faglig dygtighed som base for respekt og betydning af ledelsesfaglighed

Fig. 2. Kontekstuel ledelse som strategi til organisatorisk læring i universitetssammenhæng

Konklusion

Konteksten for kapitlet er universitetet med de lovgivningsmæssige, politiske, organisatoriske og strategiske mulighedsbetingelser, som denne vidensorganisation er berammet og udfordret af. Kapitlet indleder med, at vidensorganisationer som universitetet står med udfordrin-

gen om at medvirke til at forløse fremtidens samfundsmæssige værdi. Det fordrer et strategisk lederskab, som skal udvide handlerummet for vidensmedarbejderne som drivkraften i universitetet og som er kendetegnet ved at være et stærkt selvregulerende praksisfælleskab præget af individualister.

Hovedkonklusionen er en identifikation af modsætninger:

- Modsætningen mellem videnskabelige kriterier/akademisk argumentation og politiske styringsinstrumenter.
- Modsætningen mellem daglig drift (forskning og uddannelse) og strategisk arbejde
- Modsætningen mellem social intelligens og faglighedens suverænitet
- Modsætningen mellem forskningsfaglighed og ledelsesfaglighed
- Modsætningen mellem at være inkluderende og regulerende
- Modsætningerne belyses gennem følgende tre temaer:

Universitær legitimitet i politiske handlemåder. Det er muligt at bevare en universitær og videnskabelig legitimitet i eksterne sammenhænge gennem forskellige typer af faglige eller politiske handlemåder. Ved at gøre brug af enten faglighed, medier eller netværk er det muligt for lederen at legitimere et udvidet handlerum for vidensorganisationen i samsvar med politiske mulighedsbetingelser.

Identitet som strategisk pejlemærke. Med en grundfortælling kan der sættes ord på organisationens sjæl og den værdimæssige forankring, hvorved grundfortællingen bliver en sprogliggørelse af organisationens identitet, og kan som sådan fungere som strategisk pejlemærke. Strategisk arbejde inspireret af Strategy- as- Practice kan sammen med en grundfortælling medvirke til at forene hverdagspraksis med strategisk arbejde. Det er en tillempet præskriptiv tilgang og en situeret, social gennemført aktivitet, der tager højde for flows og foranderlighed i hverdagspraksis Strategisk ledelse er derfor både tradition i form af grundfortællingen og fornyelse i hverdagspraksis.

Ledelsesfaglig integritet – tillid og ordentlighed som grundvilkår. Fordi Strategy-as-Practice skabes af handlinger og interaktioner gennem mange forskellige aktører, fordrer den tilgang en organisatorisk læring, hvor en tillid og personlig ordentlighed er grundvilkår. Universitær ledelse er derfor en etisk forpligtelse med iboende magt- og symmetripro-

blemer. Dels skal lederen på en og samme gang være inkluderende og regulerende i form af at sætte rammer. Lederen skal også være bevidst om samspillet mellem forskningsfaglighed og ledelsesfaglighed, hvilket indbefatter kommunikative og relationelle kompetencer med evne til at facilitere processer, som kan fremme vidensmedarbejdernes virkelyst i samklang med strategisk arbejde.

Der gives ikke et entydigt svar på, hvordan organisatorisk læring konkret skal håndteres. Nogle forslag til virkemidler er dog identificeret. Kontekstuel ledelse med en situationsbestemt, sanselig opmærksomhed rettet mod, hvordan ledelsesmagten i daglig praksis udleves i forskelligartede relationer og aktiviteter og strategiske satsninger. Det kan være en vej at gå.

Litteratur

Aristoteles. (1936). *Ethica Nicomachea*. Ved Niels Møller. København: Levin Munksgaard: 145-66.

Barry, D. & M. Elmes (1997). Strategy Retold: Toward a narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management*, vol. 22 (2): 429-52.

Benner, P., C.A. Tanner & C.A. Chelsa (1996). *Expertise in Nursing Practice, Caring, Clinical Judgment, and Ethics* (ed.). New York: Springer Publishing Company: 1-29; 48 – 169.

Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative interview*. København: Hans Reitzel Forlag.

Delmar, C. (2016). *Legitimitet, identitet og integritet i universitær strategisk forskningsledelse – at være i forenende modsætninger af paradoksale ledelsesbetingelser.* Aalborg: Aalborg Universitet, MPG master projekt

Faye, J. & D. Budtz Pedersen (red.). (2012). *Hvordan styres videnssamfundet? Demokrati, ledelse og organisering.* København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne: 9-54.

Forss, K. & R. Schwartz (2011). Introduction. I: Forss, K., Marra, M. & R. Schwartz. (red). *Evaluating the Complex – Attribution, Contribution and Beyond. Comparative Policy Evaluation Volume 18*

Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, vol.42, no.2: 223-33.

Jarzabkowski, P., J. Balogun & D. Seidl (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, vol 60 (1): 5-27.

Klausen, K.K. (2014). *Strategisk ledelse i det offentlige – fremskrive, forudse, forestille*. København: Gyldendal.

Lindseth, A. & A. Norberg (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Caring Sciences*, vol.18: 145-53.

Løgstrup, K.E. (1986 (1956)). *Den etiske fordring*. 11. oplag. København: Gyldendal.

Madsen, MO. (2012). Nyliberalisme, universiteter og den akademiske frihed. I: Faye, J.& D. Budtz Pedersen (red.). *Hvordan styres vidanssamfundet? Demokrati, ledelse og organisering.* København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne: 181-204.

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. *Lov nr. 403 af 28. maj 2003 om universiteter m.fl. (universitetsloven).*

Mintzberg, H. & J.A. Waters (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6: 257-72.

Nielsen, K. (2008). Læring og udvikling: situeret læring og ledelse. I: Sørensen m.fl. (red.). *Ledelse og læring i organisationer.* København: Hans Reitzels Forlag: 116 – 135.

Rasmussen, S. B. (2014). *Potentialeledelse. Om Strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer.* Viborg: Barlebo Forlag.

Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens genealogi. Offentlig ledelse fra tabu til trend*. København: Samfundslitteratur: 1-47.

Uddannelses- og Forskningsministeriet. *Lovbekendtgørelse nr. 261 af 18/3/2015 (universitetsloven).*

Willert, S. (1996). Dialogiske konsulentmetoder – som støtte for organisationsdannelse og – vedligeholdelse. I: Alrø, H. (red.). *Organisationsudvikling gennem dialog*. 8. oplag, 2012 (1996). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag: Kapitel 2.

http://sap-in.org

Søren Willert, Andreas Granhof Juhl,
Theis Rethoré og Anne Thybring

13. HVAD RYKKER IND, NÅR HIERARKIET RYKKER UD?

Indledning

Artiklen præsenterer og diskuterer en aktuel afhierarkiseringstrend inden for organisationsudvikling. Denne trend er inspireret af og dokumenteret gennem, dels værker skrevet af virksomhedsledere, der selv har stået i spidsen for afhierarkiseringseksperimenter (Robertson 2015; Bakke 2005; Kolind & Bøtter), dels værker skrevet af organisationseksterne forskere og rapportører (Burkus 2016; Laloux 2015). Artiklen består af to hovedafsnit efterfulgt af en kort historisk perspektivering af den afhierarkiseringstrend, der er tekstens tematisk samlende midtpunkt.

Artiklens første hovedafsnit præsenterer denne afhierarkiseringstrend gennem faglitterære kilder. Organisationer og organisationsdesigns, der har ført afhierarkisering frem til radikalt udviklede former, beskrives. I andet hovedafsnit præsenterer vi case- og empiriforankrede refleksioner baseret på forfattergruppens eget aktuelle engagement i et udviklingsprojekt, der bærer navnet *Organisationer Gentænkt* (OG) og som igangsattes august 2016 af konsulentvirksomheden AGORA.

Kort om Organisationer Gentænkt
OG er en frivillig sammenslutning af danske organisationer (arbejdssystemer), der har dét definerende træk til fælles, at de er særdeles forskellige: Offentlige, såvel som private; beskæftiget med skolevirksomhed, IT-teknologi, rytmisk koncertvirksomhed, alkoholbehandling, udvikling og salg af køleteknologi, m.m. Gennem en periode på tre år har OG-medlemmerne forpligtet sig til at samarbejde og gensidigt støtte og inspirere hinanden med sigte på organisationsudvikling inden for en rammesætning, der i en programtekst for OG er beskrevet som følger:

"Fælles overordnet målsigte for projektet er at søge frem mod humaniserende og non-hierarkiske alternativer til eksisterende organisatorisk praksis. Inden for denne tematiske ramme er de deltagende organisationer optaget af at undersøge værdien af at indrette sig anderledes. Kort sagt søger alle organisationer svar på følgende 2 spørgsmål i løbet af projektets 3-årige løbetid:

- *Hvordan kan vi eksperimentere med nye måder at indrette os på som organisation, der er mere humaniserende og non-hierarkiske?*
- *Hvordan kan vi vurdere og måle nytten af de nye organiseringsformer?*

Denne undersøgelsespraksis kaldes for "praksisforskning", fordi den laves i praksis og laves af de praktikere der deltager i den praksis, der undersøges (Juhl 2014).

Hvilke organisatoriske praksisser den enkelte organisation vælger at eksperimentere med afhænger af, hvad der passer til organisationens strategier."

Forfattergruppens fire medlemmer er alle aktive medlemmer af AGORA og har alle varetaget professionelle roller i forbindelse med OG-forløbet: Planlægning, implementering, deltager-observation, dataindsamling. Flere, men ikke alle OG-medlemmer, har forud for deres projektdeltagelse i forskelligt omfang modtaget honoreret konsulentstøtte fra AGORA-medlemmer. Inden for OG-rammen fungerer AGORA-staben imidlertid ikke som professionelle hjælpere i forhold til enkeltorganisationer, men som forløbsudviklende sekretariat. Som sekretariat har vi haft ansvar for at designe forløbet i optimal overensstemmelse med ovenstående formålsformulering, dels på den korte bane, dvs. projektforløbets enkelte kvartalstræf, dels på

den lange bane, dvs. erfaringsopsamling og formidling til omverdenen af projektgenererede indsigter; eksempelvis indsigter vedrørende denne artikels overskrift: Hvad rykker ind, når hierarkiet rykker ud? Det årlige kontingent, der betales af OG-medlemmer, bruges til dækning af sekretariatsydelser.

Artiklens overskrift angiver det særlige tematiske fokus, der i denne bogs sammenhæng skal udgøre rød tråd i vores fremstilling: Når organisationens velkendte hierarkibaserede kommandoveje *rykkes ud* – eller søges minimeret – hvad bliver der så brug for at *rykke ind*, til erstatning for de funktioner (styringsmekanismer), som hidtil er blevet varetaget af hierarkiet. Som det vil skinne klart igennem i vores fremstilling, er det på ingen måde vores (magtteoretiske) opfattelse, at fjernelse eller nedtoning af hierarki indebærer fjernelse af magt som organisatorisk-dynamisk faktor. Snarere bliver der tale om en omdirigering af magtens udtryk. Af samfundspolitisk-værdimæssige grunde, der bl.a. kan ses afspejlet i ovenstående OG-programerklæring, finder vi den særlige omdirigering, som afhierarkiseringstrenden eksperimenterer med, historisk betydningsfuld. Dette forholder vi os kort til i det afsluttende opsamlingsafsnit. Et spørgsmål, der løbende vil beskæftige os i vores fremlæggelse og analyse af sagsmateriale, vedrører sammenhænge mellem afhierarkisering (demokratisering), produktivitet og menneskelig livskvalitet.

Første hovedafsnit: Ikoniske eksempler på afhierarkisering
Hér skal vi som sagt præsentere og diskutere eksempler på faglitterært beskrevne organisationer, der har drevet afhierarkiseringen radikalt langt. Afsnittet består af fire eksempelcases, som vi har udvalgt med sigte på, at de tilsammen skal tegne et koncentreret, flerdimensionalt, men også repræsentativt billede af den slags organisatoriske landskaber, som afhierarkiseringstrenden er med til at forme.

Som vores allerførste, introducerende eksempel på en radikalitets-indikator vil vi referere til de to principper, der i sin tid formuleredes som forpligtende, fælles og overordnet værdigrundlag for *Morning Star*, USA's største producent af tomatprodukter. Morning Star er blevet ét blandt 'tidens' hyppigst omtalte, mest åbenlyst succesfulde mønstereksempler på en af-hierarkiseret organisation. Organisationens status som mønstereksempel skyldes, at den tjener som praktisk-kontant dokumentation af, at en stor organisation kan lykkes med at fun-

gere non-hierarkisk over en lang periode. Morning Star Company blev grundlagt i 1970 af Chris Rufer og har – som vi vil beskrive nedenfor – fungeret ud fra non-hierarkiske principper lige siden. Organisationen har en årlig omsætning på ca. 350 millioner dollars. Et yderligere usædvanligt træk ved organisationen er, at den kun har én leder, nemlig Chris Rufer (Højland 2017; Laloux 2015: 148ff; http://agora.as/blog/2017/11/7/og-morning-star-et-interview).

Ved etableringen af Morning Star blev to værdier defineret som grundlæggende:

1) "Undgå at bruge tvang": Ingen enkeltperson er berettiget til at bruge magt over for nogen anden enkeltperson, dvs. beordre denne anden til at gøre dette eller hint for derefter at kunne påregne, at ordren faktisk vil blive efterkommet.
2) "Hold, hvad du lover": Når en person har lovet noget, kan alle forvente, at den pågældende – medmindre andet meddeles – vil holde, hvad han/hun har lovet.

Citatets første punkt fortæller, at ledelsespersoners institutionaliserede magt over andre, dvs. det, der i dansk arbejdsretligt sprog kaldes *ledelsesretten*, er fjernet fra Morning Stars organisatoriske landskab. I stedet for tværpersonlig magt: "Jeg, som er leder, kan i nødvendigt omfang styre dig, der er medarbejder, til at agere i overensstemmelse med, hvad vi i ledelsen opfatter som værende i organisationens bedste interesse" – er det nu ethvert organisationsmedlems opgave at *lede sig selv* (være sig selv mægtig) med sigte på at yde det til organisationen, som organisationsmedlemmet skønner, organisationen har brug for. Vi vender straks tilbage til, hvordan denne selvledelsesform tager sig ud i praksis.

Citatets andet punkt fortæller indirekte, hvad der i Morning Stars tilfælde *rykker ind*, når ledelsesretten på denne måde *rykker ud*, Når en person har lovet at levere bestemte ydelser til organisationens fremadrettede selvopretholdelse, er det derefter alles forpligtelse at nære tillid til, at den pågældende rent faktisk også ("medmindre andet meddeles") vil holde sine løfter. Som vi straks skal se, er denne tillid imidlertid ikke blind, men udmøntet i et sæt af selvledelsesforankrede styringsmekanismer. Morning Stars overlevelse afhænger af, at alle organisationsmedlemmer først offentliggør et sæt af løfter om produktionsbidrag, for derefter at kunne holdes konkret ansvarlige for en eventuel manglende eksekvering af lovede ydelser. I den følgende caseberetning (afhierarki-

seringsportræt) beskrives, hvordan tilliden udmøntes i et sæt af procedurer.

Afhierarkiseringsportrætter (I): Morning Star

Morning Star blev som nævnt grundlagt ud fra den ganske enkle 'grundlov', der sagde, at (1) ingen i organisationen kan have formelt defineret magt over andre; (2) alle skal holde, hvad de lover. Disse to principper udmøntes i en årligt gentagen procedure, der går under navnet CLOU, som står for *Colleague Letter Of Understanding*. I CLOU præciserer hvert enkelt organisationsmedlem den buket af helt konkrete arbejdsydelser, som den pågældende *lover* sine kolleger og den samlede organisation at ville tage ansvar for det kommende år. CLOU-dokumentet indeholder tillige en liste over kolleger, der er berørt af de forpligtelser, CLOU'en beskriver. Disse organisationsmedlemmer er medunderskrivere på dokumentet.

I indarbejdet dansk arbejdsplads-jargon kan vi sige, at i stedet for at medarbejdere er pligtige til at honorere de krav, der er indeholdt i deres af organisationen udformede stillingsbeskrivelse, er Morning Star-medlemmer pligtige til mindst én gang om året at producere, og dernæst at agere i overensstemmelse med deres selvbesluttede stillingsbeskrivelse.

Ud over at fungere som det enkelte Morning Star-medlems nedskrevne løfte til organisationen er CLOU tillige en konkretisering af et *Personal Commercial Mission* dokument (PCM), hvor den enkelte i et længere tidsperspektiv beskriver sit forventelige bidrag til organisationsformålet. PCM udarbejdes med baggrund i et sæt af faste rubrikker:

– *I en overordnet rubrik redegør organisationsmedlemmet for sit grundlæggende formål i organisationen, dvs. sin 'Personal Commercial Mission'*
– *Inden for denne ramme beskrives de nøgleaktiviteter, han/hun forpligter sig på at udføre –*
– *samt hvilke trædesten/delmål, personen vil bruge til at vurdere egne præstationer –*
– *og hvilke selvvalgte tidsrammer, han/hun vil forpligte sig på*

Ansvaret for at holde de gennem CLOU afgivne løfter påhviler den enkelte. Konkret forvaltning af dette ansvar sker gennem "en række diskussioner mand til mand med den håndfuld kolleger ovenfor og nedenfor i kæden, som (han/hun) har mest med at gøre" (Laloux 2014: 153).

Sammenlignet med andre afhierarkiserede organisationseksempler

(jf. bl.a. de følgende caseberetninger) kan Morning Stars hér beskrevne organisationsspecifikke driftstyringsmekanisme ses som afspejling af organisationens særlige produktionsfelt. Transformationen af tomater-på-busk til tomatprodukter-på-dåse bygger på en tilbagevendende produktionscyklus, og tillige en cyklus med et velkendt og repetitivt præg. Det er kendt viden, hvilke arbejdsfunktioner der nødvendigvis må udføres for at holde produktionen i gang. CLOU giver den enkelte mulighed for selv at vælge egne bidrag til realisering af Morning Stars samlede formål. Hver enkelt har tillige mulighed for at prøve kræfter med udvikling af særlige ideer til produktionsforbedringer, o.lign. Med organisationens samlede output af CLOU'er som udgangspunkt er det dernæst op til organisationsmedlemmerne selv at afholde de rådslagninger med berørte kolleger, der kan optimere de afgivne løfters realisering, samt sørge for, at der ikke opstår produktionsmæssige lakuner. "Er vi kommet på plads med det hele?" Dette arrangement sættes i værk uden en ledelsesforankret styrende hånd, der i sidste ende er, og opfatter sig som ansvarlig for, at alting fungerer, som det skal – og tager det på sig, dvs. bruger ledelsesretten til at luge i de vildskud, der måtte forekomme.

"Kan det virkelig lade sig gøre?" – kan man spørge. Indtil videre *har* det kunnet lade sig gøre gennem snart et halvt århundrede.

Afhierarkiseringsportrætter (II): Buurtzorg

Den hollandske hjemmeplejeorganisation Buurtzorg er et andet højt anprist mønstereksempel på en afhierarkiseret organisation. Baggrund for Buurtzogs grundlæggelse i 2007 var dén faglige forarmelse og dét stopurs-tyranni, som offentlig hjemmepleje i Holland var blevet ramt af – svarende til, hvad vi gennem de senere år har oplevet i den danske plejesektor (Müller 2017). Den opskrift til løsning af miseren, som Buurtzorgs grundlægger, Jos de Blok, lancerede, var enkel. Giv teams bestående af højest 12 kompetente fagpersoner suveræn ret til at skønne over og (mod betaling) afhjælpe de plejebehov, der gør sig gældende i et givet distrikt. Giv disse teams adgang til nødvendige faglige og organisatoriske støttefunktioner (f.eks. et videnscenter; et støtteapparat til håndtering af teaminterne konflikter, m.m.) og lad herefter hvert team for sig finde sin egen vej.

Buurtzorg nyder i disse år stor international bevågenhed. Organisationen er vokset til over 10.000 professionelle fordelt i 24 lande. Overalt er samme non-hierarkiske grundformel fastholdt. Ud over at have nemt

ved opskalering og geografisk udbredelse scorer Buurtzorg højt på vitale organisatoriske og faglige parametre. Sammenlignet med andre sundhedsorganisationer viser Buurtzorg generelt højere kundetilfredshed, ligesom Buurtzorg har vundet prisen som *Best Employer* 4 ud af de sidste 5 år. Samtidigt kan både Ernst & Young og KPMG dokumentere imponerende økonomiske besparelser på omkring 40 procent til det hollandske sundhedsvæsen (jf. https://www.buurtzorg.com/about-us/). Hvordan kan dette lade sig gøre?

I modsætning til, hvad der gjaldt for Morning Star er det hos Buurtzorg teamet og ikke den enkelte medarbejder, der er den organisatoriske selvledende enhed. I stedet for at alle organisationsmedlemmers bidrag skal integreres i én produktions- og udviklingsstreng, fungerer hvert enkelt Buurtzorg-team som autonom, kollektiv produktionsenhed. Afhængigt både af kundegrundlag og teammedlemmernes lyst- og talentprofiler kan der udvikles markante forskelle på tværs af teams i henseende til ydelsesprofil, samarbejdsformer, professionel atmosfære m.m. Sådanne forskelle ses ikke som problemer, men som én blandt flere af selvorganiseringens velsignelser, der er med til at sikre højt engagement hele vejen rundt. "The autonomy is better when [the teams] build their own networks to solve problems."[1]

Afhierarkiseringsportrætter (III): AES

Vores tredje eksempel illustrerer rækkevidden og radikaliteten, der kan præge afhierarkisering. Historien, vi skal fortælle, stammer fra endnu en af afhierarkiseringens frontløbere, nemlig Dennis Bakke, der i 1981 var medgrundlægger af AES (*Applied Energy Services*), og i perioden 1994-2002 var firmaets topchef. AES var engageret i rådgivning, anlæg og drift inden for energisektoren. I Bakkes storhedstid var beslutningsmagt maksimalt uddelegeret, men med krav om, at enhver beslutningstager indhentede råd fra relevante interessenter: "No approval from supervisors or higher-ups is required for spending company money; only obtaining advice is mandatory" (Bakke 2005: 283). Det følgende eksempel viser radikaliteten i AES's implementering af non-hierarkiske beslutningsprocesser.

Eksemplet handler om Shahzad Quasim, der ifølge Bakke (*ibid.*: 82; se også Laloux 2014: 132f) blev "one of the most successful developers of electric power facilities in the world". Oprindelig rekrutteredes han

1 Interviewcitat fra Buurtzorg-stifter de Jos i Brindle 2017.

til AES med en faglig baggrund som finansanalytiker. Få måneder efter ansættelsen var Shahzad, i forbindelse med et besøg hos sin pakistanske familie, blevet tændt på ideen om, at AES burde etablere sig i Pakistan. Efterfølgende indhentning af råd fra relevante interessenter, herunder Bakke selv, gav kun negative vurderinger af ideens forretningsmæssige holdbarhed: "(Pakistan) ranked as one of the most corrupt countries in the world for doing business. The ethical standards at AES probably ensured that we would never get any business there." (*ibid.*) På trods af denne type feedback fastholdt Shahzad gennem 2½ år sin tændthed, og han endte med at få bestyrelsens positive vurdering af en Pakistan-investering på 700.000 dollars. Men beslutningen om konkret frigivelse af denne investering var fortsat Shahzads egen. Det var ham, der som person skulle stå til ansvar, dersom investeringen – trods alle hans anstrengelser – viste sig at bygge på et fejlskøn: fiasko. Til gengæld var det også ham, der kunne glæde sig, dersom den første til succes – hvilket var, hvad der skete.

At non-hierarkiske beslutningsprocesser kan finde sted i små private organisationer er ikke usædvanligt. Historien om AES er speciel i kraft af organisationens størrelse. AES har spredt sig til 29 lande med 32.000 ansatte og en omsætning på 15 mia. dollar i 2015.

En gennemtænkt helhedsløsning for den afhierarkiserede organisation: Holokrati (Holacracy)

En overordnet pointe, der kan læses ud af de tre ovenstående caseberetninger, går på, at en organisations vej hen imod afhierarkisering er en organisationsspecifik vej. Ofte vil der tillige være tale om en vej, der, som man siger, *konstrueres ved, at vi går den*. Om alle eksempler hos Laloux (2009) gælder det, at afhierarkiseringseksperimentet startede i et enkelt eller nogle bestemte menneskers hoveder. Konkret, lokal virkelighed viste sig derefter at kunne levere positiv klangbund for ideens omsætning til virkelighed. Det efterfølgende udviklingsforløb frem mod den radikalt afhierarkiserede organisation var kendetegnet af en god del *trial and error*.

Eksemplet, vi nu skal omtale, startede på samme måde, men er derefter endt et helt anderledes sted, nemlig som en færdigudviklet organisationsopskrift, eller, som vi skriver i overskriften: en *gennemtænkt helhedsløsning*. Som vi tillige skal se, skal den form for 'af-hierarkisering', der tilvejebringes, dog snarere forstås som en om-hierarkisering. Hierar-

kiet rykkes ikke ud, men det af-personaliseres. Lyder dette mærkeligt? – så læs videre! Opskriftens originalbetegnelse er *Holacracy* (Robertson 2015), men ud fra hensyn til dansk mundrethed, vil vi hér omtale den som Holokrati.

I analogi til, at demo-krati i henhold til ordets oldgræske rod betyder styring (*-krati*) gennem folket (*demos*), betyder holo-krati styring gennem helheden (*holon*), dvs. den formålsstyrede organisatoriske helhed.

I traditionelle hierarkiske organisationer, i litteraturen ofte benævnt industrisamfundets organisationsmodel (Hildebrandt et al. 2015: 51ff), er det identificerbare enkeltpersoners, og i sidste ende topledernes, ansvar at sørge for, at de organisatoriske strukturer og processer bidrager bedst muligt til virkeliggørelse af de organisatoriske formål. Vi kender princippet fra 'sager' med skandalepræg eller gentagne budgetoverskridelser, der udløser krav om, at *der skal rulle hoveder*: "Hvem er den ansvarlige, og dermed den skyldige, som ikke har formået et leve op til sit organisatoriske ansvar?" I det korrekt udviklede Holokrati bæres produktionsansvaret ikke af enkeltpersoner, men derimod af nøje koreograferede samspilsformer, hvor det påhviler enkeltpersoner at opføre sig i overensstemmelse med gældende, velbeskrevne regelsæt. I klar modsætning til de tre ovenfor præsenterede eksempler på ad hoc udviklet afhierarkisering (vejen konstrueres *ved at gå den*), er Holokrati udviklet som et totaldesign, hvis indførelse ganske vist må tilpasses lokale omstændigheder, men som ifølge Holokrati-udvikler Brian Robertson også må tænkes som en samlet pakkeløsning: alt eller intet.[2]

Vi vil ikke her gennemgå Holokrati-opskriftens samtlige detaljer, men, med afsæt i Robertson (2015: 12), gennemgå og knytte kommentarer til dens fire basisingredienser:

1) En grundlov, der fremstiller Holokratiets basale spilleregler ("the rules of the game") og måden, magt omfordeles på.

2 I Robertson (2015) beskriver han pakkeløsningsperspektivet som sin grundholdning, men tilføjer dog et kapitel 9, der er målrettet til læsere, der endnu ikke oplever sig fuldt parate til at tage hele pakken. Et af de danske OG-medlemmer har trukket på Holokrati-inspiration, men kun i forhold til afgrænsede organisatoriske beslutningsprocedurer, og altså langt fra 'hele pakken'.

Denne grundlov fylder 49 sider og er de facto udformet i stil med et juridisk dokument, som virksomhedsdirektører eller –ejere skal skrive under på – til markering af et seriøst *commitment* med hensyn til at ville ha' *hele pakken*. Kontrasten til Morning Stars ovennævnte to-sætningers grundlov kan dårligt tænkes mere slående.

2) En ny måde at strukturere en organisation på, specielt med henblik på at definere alles roller og magtmæssige råderum

Denne Holokrati-ingrediens danner baggrund for, at indførelsen af Holokrati-opskriften kan tage særdeles lang tid. Opgaven, der skal løses, består i gennem nidkær detail-analyse af den samlede produktionsproces at erstatte det traditionelle hierarkibaserede organisationsdiagram med en afbildning af organisationen, der viser, hvordan optimal udførelse af den formålsdrevne produktion forudsætter, at bestemte personer, dvs. rollebærere, og grupper, dvs. teams, samarbejder og engagerer sig i gensidige meningsforhandlinger på ganske bestemte måder.

Robertson (2015: 38) bruger kroppen som pædagogisk-metaforisk udgangspunkt for at forklare logikken i denne nye måde at afbilde organisationen på. Om kroppen gælder det, at alle organer, og måden, hvorpå organerne spiller sammen, er essentielt betydningsfulde – samtidig med at bestemte organfunktioner også vil være underlagt styring fra andre, og dermed 'overordnede', dvs. bio-hierarkisk styrende organer. Lever, nyrer og milt er tre blandt mange underleverandører til det af hjertet styrede blodcirkulationssystem. Et brækket ben kan repareres, men når hjerte og hjerne holder op, holder alt resten også op, osv.

Holokrati kalder den organisatoriske pendant til kroppens organer for *cirkler*, dvs. grupper af samarbejdende personer. Den samlede organisationsbeskrivelse fortæller dels om rollemæssig differentiering inden for hver enkelt cirkel, dels om de regelbaserede samspil på tværs af cirkler, der udgør forudsætning for optimal produktion. Som kropsmetaforikken gør det klart, er relationelle samspil på tværs af cirkler (delvis) hierarkisk ordnet, og dermed funderet i relative magtforskelle. Udøvelsen af magt er imidlertid ikke lagt i hånden på selvstændigt tænkende og besluttende enkeltpersoner, men derimod på regelfølgende rollebærere. Dette udtrykker organisationsmedlemmernes fælles *commitment* til den holokratiske grundlov.

3) En veldefineret beslutningsprocedure, der kan sørge for, at roller og magtmæssige råderum løbende opdateres

Den under pkt. 2 beskrevne samspilstruktur er blevet til på tidspunkt A i den holokratisk styrede organisations udviklingsforløb. Som sådan afspejler strukturen organisationsmedlemmernes empirisk forankrede opfattelse af produktion og produktionsomstændigheder på det pågældende tidspunkt. Samspilsstrukturen vil som ovenfor nævnt være udmøntet i detaljerede regelsæt for, hvordan der træffes beslutninger på obligatoriske møder, der afholdes i eller på tværs af cirkler. Hér sørger særligt udpegede og uddannede facilitatorer for at skaffe overblik over, hvilke arbejdsprocesser, der netop nu er igangværende.

For at undgå, at strukturen fastfryses i ikke-længere-hensigtsmæssige former, men løbende opdateres til ændrede produktionsvilkår, er det tillige facilitators faste opgave som mødeleder at spørge alle fremmødte rollebærere, om de hver i sær oplever *nogen form for usikkerhed* i forhold til arbejdsprocesserne, der er blevet drøftet. Det tidligere omtalte princip om *alles totalansvarlighed for den samlede organisations virke* markeres derved, at hvem som helst kan udtrykke usikkerhed i forhold til hvad som helst. Facilitators job er dernæst, ud fra et sæt af grundlovsbestemte principper og spørgeteknikker, at nå frem til en vurdering af, om usikkerheden har rod i en legitim styringsproblematik, der bør bearbejdes i de fora, der har operativt ansvar; *eller* om usikkerheden snarere 'kun' udtrykker et personbetinget misnøje.

4) Mødeprocedurer, der kan sikre koordinering og effektivt samarbejde på tværs af arbejdsteams

De mødeformer og beslutningsprocedurer, som er omtalt under pkt. 3, skal sørge for fastholdelse og fornyelse af den *organisatoriske* struktur. De udpeger alt det, der ifølge Holokrati-opskriften skal *rykkes ind* i organisationen, når det personbestemte hierarki er *rykket ud*. Men som det er tydeliggjort, indebærer Holokrati ikke som sådan afskaffelse af hierarki, men en uddelegering af magt til regelstyrede strukturer og procesformer, herunder regelstyring, til sikring af fortløbende strukturel og processuel fornyelse.

De under pkt. 4 omtalte mødeprocedurer har ikke organisationsstruktur, men *produktion* ('driften') som sit indholdstema. Disse produktionsrettede procedurer er beskrevet med samme detaljeringsgrad som

de organisationsrettede, og igen med en betoning af, at ethvert organisationsmedlem både har ret og pligt at give udtryk for følt usikkerhed i forhold til, i princippet, en hvilke som helst produktionsrelateret omstændighed.

Afhierarkieringsportrætter – en fremadrettet opsamling
Vi har tegnet fire afhierarkiseringsportrætter. Alle fire har klassikerstatus i afhierarkiseringslitteraturen. Med afsæt i portrætsamlingen vil vi hér fremdrage to opsamlingspunkter, der peger frem mod artiklens anden hoveddel, hvor læseren inviteres inden for i projektorganisationen Organisationer Gentænkt:

Opsamlingstema (I): Afhængighed af produktionsfeltet:
De tre første portrætter er hentet fra organisationer (arbejdssystemer) med vidt forskellige produktionsfelter. Som allerede antydet i selve portrætteksterne giver det mening at se beskrevne afhierarkiseringsformer som afspejlinger af den til organisationen hørende produktionslogik.

- Morning Star er som organisation totalfokuseret på én organisk-naturbestemt produktionsstreng. Tilsvarende er dé beskrevne procesregulerende, intentionelt produktionsoptimerende rutiner, der rykkes ind til erstatning for det ud-rykkede hierarki, fælles for den samlede organisation.
- Buurtzorg er ganske vist monofagligt optaget af én bestemt sundhedssocial ydelse, men ydelsen leveres ikke i kraft af ét langvarigt faseinddelt produktionsforløb (som i Morning Star). Buurtzorgs 'produktion' finder sted i det direkte møde mellem en gruppe af fagprofessionelle og ydelsens modtagere, dvs. borgere og borgerfamilier. De fagprofessionelle kan ses at fungere som organisationer-i-organisationen og sættes følgelig fri til for egen regning og risiko at udvikle deres teamspecifikke måde at realisere organisationens overordnede formål. Kommunikative forpligtelser på tværs af teams skal sikre, at de mange organisationer-i-organisationen fortløbende kan levere faglig inspiration til hinanden.

- I én, strukturel forstand udviser AES lighedstræk med Buurtzog, nemlig derved, at firmaets produktionsfelt er delt ud på et antal

parallelt løbende, finansielt autonome projekter. Samtidig er der en verden til forskel mellem Buurtzogs leverance af sundhedsfaglig omsorg og pleje til hollandske borgere og AES' globalt udbredte investerings- og udviklingsaktiviteter inden for energisektoren, kendetegnet ved lange tidshorisonter og massive økonomiske risikomomenter. Alle dispositioner i AES foretages med skyldig hensyntagen til globale makrovariationer inden for, eksempelvis, geografi, kultur, politisk styreforme, kort- og langsigtede økonomiske konjunkturer. Historien om Shahzad Quasim, beskriver, hvordan en enkelt, nyrekrutteret person, udstyret med stædighed, vilje og udviklingspotentiale, inden for dette afhierarkiserede organisatoriske miljø kan få afgørende indflydelse på organisationens fremadrettede kurs.

– Holokrati-portrættet adskiller sig radikalt fra de tre forudgående portrætter ved ikke at afbilde én bestemt organisation, men et organisatorisk design, eller, som vi har kaldt det, en organisationsopskrift. I princippet kan der derfor knytte sig 'alle mulige' produktionsfelter til en holokratisk organisation. Den 'stemning', der hviler over Robertsons (2015) fremlæggelse af Holokrati-opskriften, lægger op til, at den primært virker tillokkende for relativt store virksomheder, hvor cheferne oplever sig unødvendigt og enerverende belastet af at skulle bruges som formelt bemyndigede ideudviklere og beslutningsansvarlige i forhold til 'alt muligt', som de mener langt bedre kan besluttes af de reelt involverede parter. Det er tillige vores umiddelbare opfattelse, at Holokrati, i kraft af sin omstændelige systembeskrivelse, forudsætter et forholdsvis stabilt produktionsfelt. Vi har eksempelvis svært ved at forestille os en agil-dynamisk organisation som AES underlagt en holokratisk grundlov.

I Organisationer Gentænkt er (som vi skal se) problematikken omkring produktionsfelt vigtig specielt med reference til forskelle mellem offentlige og private deltagerorganisationer.

Opsamlingstema (II): Enkeltpersonens betydning i produktionsapparatet
Også hvad dette tema angår, går der et afgørende skel mellem vores tre først portrætterede organisationer og organisationsopskriften Holokrati. De tre portrætterede organisationer tildeler alle det enkelte organisationsmedlem en betydningsfuld dobbeltrolle som, dels en fagperson,

der i kraft af specifikke faglige kompetencer yder nødvendige bidrag til den organisatoriske produktion (driften), dels som en 'personlig person', der inviteres til at bruge sit samlede personlige talentrepertoire til at udvikle organisationen fremadrettet. Inden for denne rammesætning, vil der være forskel på de kanaler, personen kan benytte i rollen som organisatorisk medudvikler.

- I Morning Star sker det gennem tilbagevendende skriftlige kontraktudspil (CLOU), der efterfølgende kan blive modificeret gennem kollegial meningsforhandling.
- Hos Burtzoog kanaliseres medudviklerbidragene først og vigtigst gennem det enkelte teams løbende meningsforhandlede udviklingsforløb, som dernæst kan virke inspirerende tilbage på andre teams.
- I AES-portrættet ses, hvordan en enkeltperson, mod alle odds (manglende faglig start-baggrund, kollegers udtalte modvilje) kan tilegne sig markant udviklermagt.

I skarp kontrast hertil indebærer Holokratiet, at individet i rollen som organisationsmedlem helt grundlæggende må acceptere at underordne sig den organisatoriske grundlovs omfattende regelsæt. Snarere end at spørge *sig selv*, hvad der bør gøres i tilspidsede situationer, skal personen rette den slags spørgsmål til regelsættet. Dog med den særdeles vigtige undtagelse, at ethvert organisationsmedlem uanset hierarkisk placering har pligt til at bruge eventuelt oplevet usikkerhed ('mavefornemmelser') til at påpege mulige organisatoriske og/eller produktionsmæssige problemer. Om enkeltpersonens påpegning får konsekvenser, vil til gengæld afhænge af principielt af-personaliserede undersøgelses- og beslutningsprocedurer.

Dette sidst opridsede tema vil danne baggrund for to sammenkoblede diskussioner i vores andet hovedafsnit. Hér rejser vi spørgsmålet om OG-perspektivets *almene* tiltrækningskraft: "Ønskes afhierarkisering af alle?" Dernæst diskuterer vi, om OG-perspektivets tiltrækningskraft kan øges gennem personlig læring.

Andet hovedafsnit: Afhierarkisering i dansk eksperimenterende kontekst

Første hovedafsnit har leveret eksempler på radikalt afhierarkiserede organisatoriske former og designs. Eksemplerne viser, hvordan orga-

nisatorisk liv kan udfolde sig som det foreløbige slutresultat af en lang periode med slidsomt, dedikeret, *trial and error*-præget 'vejbyggeri'.

Dette andet hovedafsnits eksempler og overvejelser, der alle peger tilbage på projekt Organisationer Gentænkt, har i langt højere grad karakter af *work in progress*. Vejbyggeriet er i fuld gang. Et meget præcist billede af retning og afstande findes ikke. Variationerne på tværs af OG-medlemmer er markante.

Mens dette skrives har OG-projektet været i gang i to år ud af den berammede 3-års periode. Om alle medlemsorganisationer gælder det dog, at de har eksperimenteret med afhierarkisering også forud for deres tilmelding, ja, faktisk som en forudsætning for, at vi fra Agora inviterede dem til deltagelse i OG-projektet.

Arbejdet med afhierarkisering kan som nævnt være slidsomt og byde på besvær: ikke kun *trial*, også *error*. Det slidsomme viser sig bl.a. derved, at fire ud af i alt 11 oprindeligt tilmeldte organisationer, én offentlig, én halv-offentlig, og to private, har valgt at melde sig ud af projektet før tid. I tre tilfælde skyldtes det, at afhierarkiseringsbestræbelserne på den ene eller anden måde oplevedes svært forenelige med strategiske valg, der blev truffet i en 'overledelse'. Én udmeldelse skyldtes, at organisationen oplevede sig passende udlært. To organisationer ud over de 11 oprindelige har i perioden søgt om, og fået accept af medlemskab.[3] Vi vil i dette andet hovedafsnit belyse OG-perspektivet gennem tre temaer, der alle handler om motivation. Første tema angår *organisatorisk* motivation og tager udgangspunkt i forskelle mellem offentlige og private OG-medlemmers typiske bevæggrunde for at kaste sig ud i afhierarkiseringsbestræbelser. På den baggrund udvikler vi en diskussion om afhierarkisering som båret af en drøm om frihed på godt og ondt. De to næstfølgende temaer flytter fokus til et *person*-niveau. Andet tema viderefører motivationsinteressen, nemlig ud fra spørgsmålet: "Ønskes afhierarkisering af alle?" Tredje temaafsnit tager afsæt i et toleddet spørgsmål med læring som samlende figur: "Kan afhierarkisering læres? – og hvis ja, hvordan?"

OG-tema (I): Hvorfor ønskes organisationen gentænkt?

Som nævnt besvares dette spørgsmål forskelligt afhængigt af, om der er tale om offentlige eller private OG-medlemmer. I vores overvejelser

3 Mere om Organisationer Gentænkts struktur m.m. kan læses på https://agora.as/

nedenfor vil vi fortløbende betone forskellens strukturelle baggrund. Vi starter med beskrivelsen af offentlige OG-medlemmers typiske bevæggrunde til at melde sig ind i projektet.

Offentlige OG-medlemmers motivation: Mere beslutnings- og dispositionsmagt til frontmedarbejderen

Offentlige organisationer er samfundsejede og dermed underlagt politisk styring. Politisk styring indebærer uomgængeligt, dvs. per lovdekret, hierarkisk ordnede kommandoveje. I sidste ende har disse kommandoveje Folketinget som øverste instans, ofte(st) med kommunal- eller regionsbestyrelser samt disses forvaltninger som hierarkiets mellemstationer. Dette uomgængelige hierarki udtrykker sig bl.a. gennem normative præciseringer vedrørende de faglige ydelser, som arbejdspladserne inden for givne sektorer skal levere. Den normative rammesætning kan både angå de faglige ydelsers indhold (fx kvalitetsnormer for undervisning, behandling, sagsudredning osv.) og processerne, hvorigennem det faglige indhold bliver til (fx arbejdstidsregler, tidsnormer for sagsbehandling, procedurer for kvalitetsregistrering osv.).

Rammesætningens art og omfang har generelt set været underlagt kraftige historiske forandringer (Andersen og Born 2001). Gennem de seneste årtier har det såkaldte NPM-regime (New Public Management; se Jensen & Krogstrup 2017) kraftigt øget detaljeringsgraden af den politiske styring på offentlige arbejdspladser. NPM er blevet implementeret gennem en serie sektorspecifikke reformer. Overordnet set har reformerne markeret et skift i gensidig samspilsform mellem det politiske system og offentlige arbejdspladser. "Tidligere blev den offentlige sektor betragtet som fundamentet for løsningen af velfærdsproblemer med fokus på problemet og dets løsning. I *New Public Management* bliver den offentlige sektor det problem, der skal løses gennem en lang række reguleringer og målinger af de udførende leds opgavevaretagelse." (*Ibid.*: 37).

NPMs implementering har udløst mange kritiske mod-kommentarer – også blandt de politikere og det establishment, der har været NPMs opfindere, fødselshjælpere og administratorer; jf. fx følgende citat, formuleret allerede i 2013 af Klaus Majgaard, selv tidligere NPM-administrator: "I dag er det nærmest mondænt at være kritiker af New Public Management. Kritikken kommer fra styringens egne praktikere […] fra forskerne […] fra de faglige organisationer, som repræsenterer

velfærdssamfundets frontmedarbejdere" (Majgaard 2013: 19; se også Hood & Dixon 2015; Gjørup m.fl. 2007).

Offentlige OG-medlemmers beslutning om projektdeltagelse kan bl.a. forstås som udtryk for et ønske om at imødegå NPM-regimets mest iøjnefaldende effektivitets- og trivselsblokerende effekter[4] og øge deres manøvrerum gennem praktiske afhierarkiseringseksperimenter. Bestræbelserne og eksperimenterne retter sig ikke mod en undsigelse af den politiske styring som sådan. Politisk styring, herunder hierarkisk funderede lederbetegnelser, er et uomgængeligt vilkår på disse arbejdspladser. Men arbejdspladserne har fået øget opmærksomhed på tilsyneladende unødvendige merbelastninger, der skyldes arbejdspladsens egen interne hierarkiske organisering og med både produktivitets- og trivselshæmmende virkninger til følge. Hos offentlige OG-medlemmer er afhierarkisering og humanisering således først og fremmest en satsning på at opnå bedre og mere medarbejderstyret udnyttelse af eksisterende manøvrerum inden for givne, formelt definerede, og som sådan hierarkifunderede rammebetingelser.

To eksempler på spændingsfyldte rammevilkår for afhierarkisering i offentligt regi:

– Afhierarkisering i offentligt regi forudsætter en tydelig grænsemarkering mellem OG-medlemmet og dets hierarki-regulerede omgivelser, dvs. det kommunale forvaltningssystem. Fortsat tydeliggørelse, og dermed bevogtning af denne grænse (Willert& Madsen 2014) vil være en vigtig del af det udadrettede ledelsesarbejde, som OG-medlemmet må påtage sig. Accept, og allerhelst positiv, nysgerrig interesse fra forvaltningsledelsen, i forhold til OG-medlemmets organisatoriske eksperimenter, vil være en væsentlig forudsætning for disse eksperimenters succes. På et af OG-projektets fællesmøder havde værtsorganisationen valgt at invitere 'deres egen' forvaltningsdirektør med. Direktørens accept af invitationen tilligemed hans parathed til at indgå som 'almindelig deltager', dvs. uden fastlagt ledermandat eller –dagsorden, i mødets

4 En spørgeskemaundersøgelse blandt offentlige ledere iværksat af den statslige Ledelseskommission konkluderer bl.a. at "Dokumentation er det mest begrænsende rammevilkår for de offentlige ledere". (https://www.ledelseskom.dk/publikationer/spoergeskemaundersoegelse)

åbne rådslagninger om organisationens fremadrettede udviklingsvej vidnede om et bemærkelsesværdigt – og glædeligt – højt tillidsniveau hen over grænsen mellem OG-medlem og forvaltning.

– Offentlige OG-medlemmers projektdeltagelse kan som nævnt bl.a. forstås som båret af et ønske om at afbøde uhensigtsmæssige virkninger fra politisk styring ad modum New Public Management. Som også nævnt har det ganske længe været 'mondænt', også blandt NPM-konceptets opfindere og udøvere, at ytre NPM-kritik. Tilsvarende synes tre ud af syv konkluderende anbefalinger fra den statsligt nedsatte Ledelseskommissions nyligt udkomne rapport at have klar kritisk adresse til NPM: (1) Politikere skal have tillid til ledelse; (2) Samarbejdssystemet skal forenkles; (3) Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften. Iagttagelser som disse kan synes at pege mod harmonisering mellem top down- / bottom up-perspektiver i forhold til afhierarkisering m.m. Men hvor langt rækker mon en sådan eventuel harmonisering? På et møde, hvor et offentligt OG-medlems ledergruppe beskriver sine erfaringer over for kommunale samarbejdsparter, høres følgende advarsel mod, at afhierarkisering søges styret fra oven: "Det er vigtigt, at det fortsat er *os*, på arbejdspladserne, der har initiativet, i forhold til de eksperimenter, der skal ske på *vores* arbejdsplads. Hvis politikere og kommunale ledere gør OG-tænkning til officiel, guldrandet strategi og lægger op til at skulle styre forløbet – så falder det garanteret til jorden. Så ryger medarbejdermotivationen. Så bliver det noget, 'vi skal'."

Private OG-medlemmers motivation: Drømmen om den hierarki-frie organisation

Alle første hoveddels eksempler på *radikalt* afhierarkiserede organisationer er hentet fra private, markedsrettede produktionsvirksomheder. Det er der god grund til. Offentlige arbejdspladsers lovbestemte politiske styringshierarki kan ikke trylles væk. Det mulige mål er at gentænke og smidiggøre hierarkiet. Private, og dermed privatejede organisationer er også underlagt lovbetingede begrænsninger: selskabslov, straffelov, osv. Men inden for disse rammer har ejerne i princippet ubegrænset styrings- og beslutningsret, inclusive ret til at udvikle eller afvikle hierarki, som det skønnes hensigtsmæssigt.

Endnu en vigtig forskel mellem offentlige og private OG-medlem-

mer går på tidspunktet for OG-interessens opståen. Hos alle offentlige OG-medlemmer repræsenterede OG-interessen et historisk brud med hidtidig tænkning – på arbejdspladser med en lang forløbshistorie bag sig. Anderledes hos de private OG-medlemmer. Hér har OG-relaterede motiver været i spil allerede i forbindelse med selve virksomhedens grundlæggelse.

En person eller persongruppe har på et tidspunkt besluttet at ville skabe en arbejdsplads, der, sammenlignet med deres hidtidige arbejdspladsoplevelser (i medarbejderpositionen), først og fremmest skulle være *anderledes og bedre*. På egen krop, og i samværet med kolleger, har grundlæggerne tidligere oplevet, hvordan hierarki og fastlagte kommandoveje kan stække faglig kreativitet, produktivitet og personlig arbejdsglæde. "Det må kunne gøres bedre!"

Gradvis formes drømmen om at skabe en arbejdsplads, hvor frie individer kan give sig selv fuldt og helt til den fælles opgaveløsning – samtidig med at kvaliteten er i top og rentabiliteten holdes på et i hvert fald acceptabelt niveau. Profitmaksimering skulle ikke dyrkes i en grad, så personlig arbejdsglæde og professionel stolthed led skade derved. Beskrevet gennem Helle Heins (2013) terminologi kan målet for grundlæggergruppen beskrives derved, at intet organisationsmedlem skal opleve sig som slet og ret lønmodtager. Alle skal ideelt set opleve sig selv som enestående og dybest set selvledende primadonnaer, der leverer uerstattelige bidrag til opfyldelse af virksomhedens samlede formål, fagligt såvel som menneskeligt.

I disse private virksomheder vil der ganske vist være objektive, positionsbestemte forskelle mellem ejere (typisk en partnergruppe) og gruppen af ansatte medarbejdere. Ejere har *de facto* magt på en anden måde end medarbejdere. De kan eksempelvis vælge at trække deres penge ud af virksomhedskonstruktionen og derved få den til at bryde sammen. Men det motiverende drømmescenarie gør det vigtigt, at disse magtforskelle sætter mindst muligt præg på samarbejdsrelationer i den organisatoriske arbejdshverdag. En bevidst af-hierarkiseringsstrategi skal bidrage til, at ansvaret for organisationens ve og vel opleves som et *fælles* anliggende for *alle* organisationsmedlemmer snarere end som lederes eller ejeres *særlige* ansvarsdomæne.

Frihed fra / Frihed til – og organisatorisk sårbarhed

Begge de ovenfor skitserede motivationsnarrativer sætter fokus på ønsket om øget frihed og frisættelse som væsentlig motiverende kraft

for OG-medlemmerne. Ud fra forskellige udgangspunkter har disse organisationers udvikling været drevet af viljen til at skabe arbejdsfællesskaber, hvor personer, produktivitet og samværsklima ikke belastes af *de facto* unødvendige styrings- og kontroltiltag oppefra, eller udefra. I det 'OG-sprog', vi er i gang med at udvikle, beskriver vi disse vigtige igangsættende ønsker som udtryk for *Frihed fra-motivation*. Erfaringer fra OG-forløbet har gjort os optaget af en særlig slags sårbarhed, der kan blive følgen, dersom Frihed fra-motivation ikke suppleres og sammenkobles med, hvad vi kalder *Frihed til*-motivation. Vi vil nu indkredse denne sårbarheds ingredienser, sådan som vi har lært dem at kende, specifikt hos OG-medlemmer fra den private sektor.[5]

OGs privatsektor-medlemmer er som nævnt blevet grundlagt ud fra et stærkt ønske hos (i hvert fald nogle af) grundlæggerne om at undgå, at en overoptagethed af penge og profit, gensidig kontrol, magtkampe og magtforskelle kommer til at ødelægge arbejdsklima og arbejdsglæde. Den Frihed fra-motiverede drøm siger, at sådan behøver det ikke være. Det, vi i AGORA har oplevet, er, at Frihed fra-motivation kan 'dyrkes' i en grad og med en intensitet, der kan skabe forsimplede billeder af virkeligheden.

Bundlinjeafhængighed og økonomisk funderede magtmæssige asymmetrier er uomgængelige vilkår, der til syvende og sidst bestemmer, om en privat virksomhed overlever, og hvordan. Den intense dyrkelse af Frihed fra-motivationen kan danne baggrund for udviklingen af et organisatorisk selv-narrativ, hvor disse uomgængelige vilkår forbliver uomtalte, dvs. i sproglig forstand fraværende, udgrænsede. "Her er vi anderledes. Vi vil hinanden det godt. Materielt begær og konkurrence har vi sat os ud over. Vi skal levere produkter, vi er fagligt stolte af, og ikke underkaste os en markedsstyring, der vægter kvantitet højere end kvalitet. Vi skal aldrig prioritere den seriefremstillede discount-løsning frem for reel tilfredsstillelse af kundens behov."

Et sådant organisatorisk selv-narrativ behøver ikke at give anledning til problemer, så længe organisationen, det drejer sig om, har markedet og konjunkturerne med sig. "Hu hej, sikke det går!" Tingene flasker sig bare. Frihed fra-drømmen finder bekræftelse.

5 Sårbarhedstemaet genfindes hos de offentlige OG-medlemmer, men i denne artikels sammenhæng finder temaets private sektor-udgave særlig relevant.

Sårbarheden har manifesteret sig i sammenhænge, hvor markedet og konjunkturerne på et tidspunkt har vendt. Sproglig tavshed omkring begreber som bundlinjeafhængighed, benhård konkurrence, tæring efter næring, m.m., indebærer ikke at disse størrelser forsvinder fra den 'virkelige virkelighed'. Det, vi har oplevet, er, at den sproglige tavshed kan gøre det vanskeligt for en organisation at håndtere disse størrelser, når de pludseligt viser sig fra deres barske ubønhørlige side. Organisationen risikerer at falde tilbage i den gamle skure. Drømmen brast, *business as usual* genindføres.

I denne artikels kontekst kan ovenstående sårbarhed beskrives derved, at de sårbarheds-ramte organisationer har forsømt at sørge for, at finde erstatning for den regulering og styring, som i traditionelle organisationer udøves gennem hierarki og magtforskelle. De har været så optaget af det, de ville væk fra, at de har forsømt at gøre sig rationelle overvejelser om, hvilken struktur og hvilke praksisformer den anderledes organisation, de drømte om, havde brug for for at nå sine mål. Når Frihed-fra dyrkes i sin rene form, kommer den til at mangle dén indsigt i nødvendighed, der kan gøre den til forstandig frihed. Hvilken ny slags organisatorisk maskineri: strukturer, procedurer, informationsplatforme osv., får vi brug for at rykke ind i organisationen for at fylde det vakuum, der opstod, da vi rykkede hierarkiet ud?

Fra at have beskæftiget os med organisatorisk motivation går vi nu over til at behandle motivation på person-niveau.

OG-tema (II): Ønskes afhierarkisering af alle?

Det enkle, erfaringsbaserede svar på spørgsmålet, der rejses i overskriften, lyder: "Nej, det er langt fra alle, der aktuelt arbejder i OGs nuværende medlemsorganisationer, der ubetinget og aktivt slutter op om de igangværende eksperimenter omkring afhierarkisering." Vores skråsikre besvarelse af spørgsmålet skyldes ikke mindst, at vi på snart sagt hver eneste OG-samling vil høre store eller små udvekslinger omkring temaet: "Hvad kan vi gøre for i højere grad at *få alle med*?"

For personerne, der arbejder i en OG-organisation, men uden at 'være med', repræsenterer den udtrykte OG-skepsis et problem, der helst skal finde en løsning. For os i rollen som OG-igangsættere og –udviklere får den udtrykte skepsis karakter af en gevinst, som vi efter bedste evne skal udnytte med henblik på at blive klogere. Vi kan illustrere

denne tankegang med reference tilbage til det fjerde af første hovedafsnits afhierarkiseringsportrætter, *Holokrati*.

Siden vi første gang præsenteredes for Holokrati som afhierarkiseringsform har vi som de (fag-)personer, vi er, omfattet fænomenet med en blanding af fascination og skepsis. Vi har svært ved at forestille os, at vi selv ville finde glæde ved at arbejde i en holokratisk reguleret organisation. Depersonaliseret effektivitet er hér sat i højsædet på en måde og i et omfang ('hele pakken'), som vi umiddelbart har svært ved at se os selv i. Når imidlertid vores personlige skepsis 'får lov' at sameksistere med nysgerrig fascination hænger det ikke mindst sammen med den værdi, *konceptet selv* tilskriver udtrykt personlige skepsis. På alle såkaldte cirkelmøder kan (som vi skrev) "hvem som helst (…) udtrykke usikkerhed i forhold til hvad som helst". Sådanne personforankrede skepsismarkeringer er tilmed ikke blot noget, organisationsmedlemmer *har lov til*. Markering af personlig skepsis er en pligt, der påhviler hvert enkelt loyalt organisationsmedlem. Person- og situationsforankret skepsis ("Der er noget hér, der ikke stemmer!") opfattes som dét, der – forhåbentlig – kan forebygge, at den depersonaliserede effektivitets-tænkning stivner og bliver til produktivitets- og trivselskvælende ritualer. Af første kapitel i Robertsons bog om Holokrati (2015) fremgår, at hans egen dybt personlige inspiration bag konceptudviklingen knytter sig til troen på, at enkeltpersonens mavefornemmelser kan udgøre det altafgørende vigtige korrektiv til organisatorisk selvtilstrækkelighed og stagnation. Vi må, siger han

> *"… harness the tremendous power of the human consciousness available to the organization. Each tension human beings sense is a signpost telling us how the organization could evolve to better express its purpose. When those tensions can be processed quickly and effectively, at least to the extent that they relate to the organization's work, then the organization can benefit from an enhanced capacity to dynamically and continually evolve."* (ibid.: 7).

En tilsvarende attitude danner baggrund for det katalog, vi nedenfor præsenterer, over de væsentligste modforestillinger, eller skepsistemaer, vi er stødt på undervejs i OG-forløbet. Kataloget kan læses som en række markører for den *usikkerhed*, der kan opstå, eller i artiklens sprog: kan *rykke ind* i kollegagruppen, når hierarkiet i større eller

mindre grad *rykker ud*: Når 'min arbejdsplads' sætter et *trial and error*-præget vejbyggeri i gang, hvor indarbejdede hierarkiske vaner og rutiner sættes under pres – men uden at jeg kan være sikker på, at det hele ender godt. Kataloget peger på reelle udfordringer, der nødvendigvis skal håndteres, dersom den organisatoriske gentænkning ikke skal rammes af samme slags sårbarhed, som vi ovenfor beskrev som følgevirkning af en ensidig Frihed fra-tænkning. Skepsis-temaernes indhold er hentet fra vores almindelige kontakt med OG-medlemmer, mange bygger på referatmateriale fra de kvartårlige samlinger for hele OG-gruppen.

De fælles OG-møder er fast placeret 'hjemme hos' et af OG-medlemmerne. Præsentation af og dialog om værtsmedlemmets aktuelle OG-status: "Hvor er vi lige nu? – Hvad bakser vi med? – Hvilken slags inspiration har vi brug for?" – er OG-mødets faste formiddagspunkt. Dialoger mellem OG-skeptikere – i mange forskelligartede udgaver – og de umiddelbart OG-tændte organisationsmedlemmer hører til blandt projektforløbets højdepunkter, både med hensyn til at skabe forståelse for og praksisudvikling af OG-ideen.

Skepsistema (I): Beslutningsmæssig uoverskuelighed

Teksten indtil nu har gjort det klart, at hel eller delvis sløjfning af af den personbestemte ledelsesret (ud-rykning af hierarkiet) ikke fører til efterfølgende fravær af 'ledelse'. Blot bliver der nu brug for gentænkning af ledelse. Nye ledelsesformer skal opfindes og bringes i spil, eksempelvis selvledelse støttet af kollegiale rådgivningsprocesser. Men det organisatoriske vejbyggeri, der skal finde sted, *efter* at formelt udpegede ledere har givet beslutningsretten fri, og *før* de rette kollegiale rådgivningsprocesser er kommet på plads, kan opleves rodet og som sådan usikkerhedsskabende.

Vi refererer fra et OG-møde:
Mødets værtsorganisation kigger tilbage på et forløb, der blev sat i gang på grund af generel utilfredshed med måden, en af organisationens vitale praksisfelter fungerede på. Den formelle ledelse vælger at disponere med afsæt i en overordnet beslutning om at tage afhierarkisering alvorligt. En gruppe selvudnævnte ildsjæle får mandat til at udvikle og iværksætte en plan, der kan løse det registrerede

problem. Løsningstiltagene, der sættes i værk, får – som forventeligt – mange utilsigtede følgevirkninger rundt om i organisationen. På OG-mødet udtrykkes meget forskellige forløbsoplevelser. Organisationsmedlemmer uden for ildsjælenes kreds har oplevet usikkerhed og uigennemskuelighed: "Vi kunne slet ikke følge med – ingenting blev meldt ud – pludselig var der truffet beslutninger om det ene og andet – men hvorfor, hvordan, af hvem? … ". Ledelsens og ildsjælegruppens kommentar: "Alting blev meldt ud – men udmeldingsformen var jo anderledes end den vanlige". OG-mødet, hvor disse genvordigheder blev delt, fandt sted i slutningen af februar. Allerede nu var overskueligheden blevet større. "I december kunne jeg bare overhovedet ikke se meningen med det hele. Gradvis er jeg kommet til at opleve processen som stadig mere spændende, og jeg har fået lyst til at bidrage … " I skrivende stund, yderligere 4 måneder efter det refererede møde, beskriver ledelsen det pågældende forløb som den altafgørende vigtige begivenhed i organisationens vej mod organisatorisk gentænkning: "Der skete mange fejl, vi havde som organisation meget, vi skulle lære. Men vi nåede igennem, og i dag har forløbet karakter af et fælles lærestykke, som vi kan referere tilbage til og trække erfaringer fra – positive som negative. Før forløbet var vi delt i skeptikerne eller de tavse og dem, der for alvor *ville* afhierarkiseringen. I en nylig tilfredsmåling udtrykker *ingen* modvilje mod den nye vej – men opbakningsgraden varierer selvfølgelig fra person til person."

Usikkerhedstema (II): Etablering af skjult ledelse

Slagordet gående på, at *alle* har *lige* høj grad af ansvar for den organisatoriske helheds ve og vel, kan let oversættes til personlige oplevelser af, at *ingen* reelt er parat til at påtage sig et ansvar, når noget er gået galt. Men "nogen *må* jo have truffet de beslutninger, der skubbede den uheldige udvikling i gang??" Korridorsnakken kommer let til at dreje sig om, hvem disse 'nogen' måtte være – når nu ledelsen melder hus forbi. Og måske har vi i virkeligheden bare fået erstattet de formelle og som sådan synlige ledere med uformelle og dermed skjulte ledere. Forskellen er, at vi nu ikke længere kan levere ledelseskritik, fordi vi ikke ved, eller føler os kaldede til at sige, hvem vi tror leder os.

Referat fra OG-møde – hentet fra en "Hvad har vi gang i"-runde:
"For nylig har vi haft en tilfredshedsundersøgelse. Der udtryktes fra mange et ønske om, at koblingen mellem den kontante arbejdshverdag og de udmeldte organisatoriske formål bliver tydeligere. Det har ført til, at vi lige nu arbejder med udvikling af *et ledelseskompas*, en slags håndbog, der kan skabe overblik og gennemskuelighed omkring den ledelse, der rent faktisk udøves, og som vi ønsker hér i vores biks. Teksten skal give bedst mulige svar på spørgsmål som 'Hvem skal jeg spørge, når jeg efterspørger ledelse omkring en bestemt tematik?' – 'Hvordan kan jeg selv tage ledelse i forhold til givne temaer?' – 'Hvordan kan man oversætte de udmeldte organisatoriske formål til specifikke fagfelter?' "

Skepsistema (III): "Jeg er ikke uddannet til at lave afhierarkisering"
OG-medlemmernes afhierarkiserngsbestræbelser beskrives af dem selv ofte som en rejse. For at en rejse kan opleves vellykket, er det vigtigt, at *alle er med*: Der skal helst være *god stemning ombord*. Dette tema kan blive specielt påtrængende i organisationer, der – som de offentlige OG-medlemmer – har startet rejsen med afsæt i en hierarki-styret organisation. Arbejdspladsens mennesker er i sin tid blevet ansat på hierarkiets præmisser, dvs. som fagligt kompetente praksisudøvere, der kunne regne med, at ledere ville tage sig af *organisationens* velbefindende. Og måske finder disse medarbejdere – fortsat – et sådant arrangement i god overensstemmelse med deres professionelle aspirationer. "Jeg vil helst bare lave det, jeg er uddannet og ansat til at lave. Hvorfor lave om på noget, når det ikke er gået i stykker?"

Hos de private OG-medlemmer, der fra deres grundlæggelse har brandet sig som 'rejsende i afhierarkisering', har de ansatte i højere grad kunnet vide, hvad de gik ind til, og hvilket slags engagement, den ansættende organisation forventede – men jo kun i formel, sproglig forstand. De pågældendes reelle hovedinteresse kan meget vel have været at få et fagligt ufordrende, passende vellønnet job. Den ansættende organisations selvbeskrivelse kan have været en biting: "Lyder spændende, lad os se, hvad det i praksis kommer til at indebære".

Fire blandt OG-projektets nuværende eller tidligere medlemmer arbejder i IT-branchen. Et udbredt, måske fordomsfuldt(?) billede af denne branches top-udøvere kan være, at de trives bedst med tekniske nørderier og umiddelbart måske har mindre sans for, eller fornøjelse ved at skulle håndtere social kompleksitet. Dertil kommer, at konkurrencen om at tiltrække og fastholde de allerskarpeste programmører m.m. dels er benhård, dels er en altafgørende vigtig parameter for virksomhedens markedsrettede succés. Fordomsfuldhed eller ej, så er det et fortløbende diskussionstema blandt OG-gruppens IT-medlemmer, om, eller i hvilken udstrækning den gudbenådede tekniker-nørd skal 'have lov til bare at passe sine nørderier'.

Skepsistema (IV):"Hvad skal lederne så lave"

Formelt etableret hierarki modsvarer en velkendt ansvarsstruktur. Hierarkisk udpegede ledere vil ikke altid løse deres opgaver til perfektion, men så længe, de er der – og hæver deres ledelseshyre for at løse ledelsesopgaver – er det vel deres forbandede pligt at lade sig drage til ansvar, når noget går galt. Når først aben er placeret, behøver vi ikke tænke mere over dén ting. Tavlen er vasket ren; jf. indledningen: "Der skal rulle hoveder!"

Når de af-hierarkiserede medarbejderne overtager ledelsesopgaver, sådan som det f.eks. blev beskrevet i fakta-boksen under første skepsistema, hvad skal lederne så lave? I artiklens første hoveddel nævntes, hvordan en vidt forgrenet organisation som Morning Star kunne klare sig med grundlæggeren, Chris Rufer, som eneste organisationsmedlem udstyret med ledertitel. Ligeledes blev det beskrevet, hvordan organisationsopskriften Holokrati bygger på total afpersonalisering af ledelsesfunktionen. – Hvorfor skal bestemte personer overhovedet udstyres med ledertitel og hæve lederhyre?

Fakta-boksen under første skepsistema fortalte, hvordan en ledelse uddelegerede det praktiske ansvar for en markant organisatorisk omlægning til den gruppe af ildsjæle, der havde lyst til at påtage sig opgaven. Den pågældende organisation var offentligt OG-medlem og havde dermed, forud for OG-medlemsskabet, været udstyret med en i kommunal forstand 'normal' ledelsesbesætning: én institutionsleder suppleret med tre mellemledere. Det var ikke kun holdninger og ideo-

logi (”Vi vil det hér!”, Frihed fra-, osv), men også helt lavpraktiske nødvendigheder, der fik organisationsledelsen til *på netop dette tidspunkt* at prioritere en afhierarkiseringsdagsorden så højt. Disse lavpraktisk nødvendigheder var imidlertid nogen, den pågældende ledelse med fuldt overlæg selv havde skaffet til veje. Historien lyder sådan hér:

Kort tid inden uddelegeringseksperimentet sattes i værk, havde organisationens to af de i alt tre afdelingsledere på nærmest samme tid valgt at fratræde deres stillinger. Den tilbageværende ledelses-duo var klart OG-tændt og havde (bl.a. med inspiration fra OG-medlemskabet) søsat mindre selvorganiseringseksperimenter. Personalet var helt klart 'med' – men rystelserne, de indtil da var blevet udsat for, havde været relativt beskedne. Interne drøftelser i ledelsesduoen, suppleret med sonderinger blandt personale og i forvaltning, førte duoen frem til den skelsættende beslutning *ikke* at nybesætte de to lederstillinger, men i stedet omkanalisere de besparede midler til formål tættere på daglige driftsbehov. Beslutningen betød, at den mængde ledelsesarbejde, som indtil da havde holdt tre afdelingsledere fuldt beskæftiget, fremover skulle varetages af blot én. Uddelegering af særdeles store delmængder af dette ledelsesarbejde var en nødvendighed, som ledelses-duoen med fuldt overlæg (samt formel tilslutning fra personalet) havde valgt at underkaste sig. Det omtalte uddelegeringseksperiment var blot ét blandt mange eksempler på en opprioriteret afhierarkiseringsdagsorden. Som andre eksempler kan nævnes lederløse afdelingsmøder – medmindre leder-tilstedeværelse eksplicit ønskes; uddelegering af rekrutteringsansvar til den kommende medarbejders faktiske samarbejdspartnere; etablering af en såkaldt følgegruppe, hvor teamrepræsentanter suverænt træffer beslutning, eksempelvis, om fordeling af den samlede organisations kompetenceudviklingsmídler; m.m.

Godt et halvt år efter hin december, hvor uddelegeringseksperimentet havde skabt rystelser i personalegruppen, fortæller organisationens ene tilbageværende afdelingsleder, at han trods reduktionen af lederpersoner fra tre til én oplever et mindre stresset, og først og fremmest langt mere meningsfuldt arbejdsliv. De to oplevelseskvaliteter hænger for ham sammen. Opgaver, han tidligere måtte varetage, slet og ret fordi han 'jo' var leder (obligatorisk tilstedeværelse i diverse mødefora; tilsyns- og kontrolopgaver i forhold til dette og hint) optog ikke længere hans tid. Hans tidsforbrug var

nu primært styret af, at 'nogen' eksplicit havde ønsket og udtrykt behov hans tilstedeværelse eller løsningsbidrag.

Det kan ses som lidt af et paradoks, at afdelingslederens højnede arbejdsmæssige trivsel rent faktisk – blandt andet – skyldtes, at han *nu*, sammenlignet med *før* havde mindre selvbestemmelse i forhold til de konkrete sager, han kom i berøring med. I tiden *før* lederduoens skelsættende beslutning havde tre afdelingsledere været travlt optaget af at forholde sig ledelsesmæssigt, dvs. tilsynsførende og kontrollerende, til *alt muligt*, der udspillede sig i den organisatoriske hverdag. *Efter* beslutningen håndteredes det meste af dette *alt mulige* af personer, der direkte var berørt. Afdelingsleders arbejde var *nu* et langt stykke ad vejen rekvisitionsstyret: 'Nogen' fandt hans aktive tilstedeværelse ('sagsberøring') ønskelig. Denne nye ledelseskontekst indebar følgelig, at ikke blot afdelingslederen selv, men den samlede organisation konstant måtte være optaget af spørgsmålet: "Hvad skal 'en afdelingsleder' bruges til? – I hvilke konkrete sammenhænge kan enkeltpersoner, grupper eller den samlede organisation have gavn af at en udenforstående, men organisationskyndig inddrages som medspiller i igangværende meningsforhandlinger eller beslutningsprocesser? Og hvordan kan organisation og lederperson bedst muligt opdrage hinanden til en mest muligt værdiskabende brug af en afdelingsleder?"

Mens dette skrives, er disse undersøgelser stadig pågående.

Om den pågældende organisations øverste leder gælder, at hun i høj grad (som én funktion blandt mange) opfatter sig som det, vi i OG-sproget kalder grænsevogter eller pladsholder: Hun er den, der både udadtil og indadtil skal stå vagt om og også give impuls til videreudvikling af de særlige værdier, som organisationens hidtidige rejse mod stadig øget afhierarkisering og humanisering bygger på.

Skepsistema (V):"Er det bare noget, vi leger?"

Dette skepsistema knytter an til overvejelser fra tidligere tema-afsnit omkring Frihed fra- / Frihed til distinktionen. Vi nævnte risikoen for, at ensidig dyrkelse af Frihed fra-perspektivet kunne føre til en spaltning mellem på den ene side de ophøjede ideer om afhierarkisering og selvorganisering som svaret på mange af 'tidens' mest brændende spørgsmål, og så på den anden side faktiske produktionsvilkår: bund-

linje- og markedsafhængighed; organisationsintern såvel som –ekstern konkurrence; 'Plejer' og personlig bekvemmelighed som innovationshæmmende kræfter … . En sådan spaltning risikerer at gøre afhierarkisering til først og fremmest et sprogligt projekt, noget, vi godt kan lide at sige til hinanden. "Vi arbejder på værdiforædling af fremtidens arbejdsliv." Organisationsmedlemmer, der med større eller mindre ret oplever afhierarkiseringsdiskursen som båret af et æstetiserende, snarere end et praktisk-håndfast sindelag, kan få travlt med at udpege eksempler på, at idealer og realiteter hænger dårligt sammen.

Bemærkning hørt på et OG-møde:
"Jeg synes, der er meget bragesnak og skønmaleri omkring hele selvledelses- og selvorganiseringstemaet. Vi skal virkelig holde fast i, at vi ikke gør det hér for at få et lettere arbejdsliv. Selvorganisering er den sikre vej til at gøre arbejdslivet mere bøvlet. Det gælder i hvert fald i starten – og vi har jo ikke været i gang så længe, så startfasen er stadig dér, hvor vi er. Til gengæld virker det også til, at medmindre vi virkelig kvajer os, så bliver bøvlet noget af det, der får os til at blive ved. På en bagvendt måde hjælper bøvlet os til at synes, det er sjovt at gå på arbejde. Forudsat, selvfølgelig, at vi ikke kvajer os vildt meget."

Skepsistema (VI): Manglen på faglig ledelsesforankret feedback – og feedback i det hele taget

Vores hidtidige OG-erfaringer har efterladt os med opfattelsen af kollegial feedback som en af de mest påtrængende udfordringer i forhold til at gøre afhierarkisering og selvorganisering produktionsmæssigt gangbar. Vores opmærksomhed på feedback-temaet blev i høj grad aktiveret på et OG-møde, hvor medarbejdere fra værtsorganisationen bl.a. nævner fraværet af systematiseret *ledelsesforankret* feedback på egen faglig performance som et oplevet savn i hverdagen. I efterfølgende udvekslinger omkring temaet, gav de pågældende udtryk for, at de 'jo godt vidste', at feedback fra den 'fjerne' leder kunne være langt mindre kvalificeret end feedback fra arbejdshverdagens tætte samarbejdspartnere. Til gengæld fremhævedes leder-feedback som en væsentlig parameter i forbindelse med personlig karriereudvikling. "Leders vurdering af mig kan danne grundlag for en formel anbefaling, der gør en forskel på det

personlige CV." Og "jeg skal jo ikke nødvendigvis blive hængende på den hér arbejdsplads hele mit liv!"

Hvad udvekslingerne tillige tydeliggjorde, var, at ophøret af den tilbagevendende, skema-satte lederfeedback (fx gennem MUS-samtaler) tenderede mod at blive afløst af … ingen feedback. Gensidig aflevering af positiv, støttende kollegial feedback er ikke svært: "Du er god – jeg er god – ih, hvor er vi alle sammen gode!!" Selvironien fraregnet, kan den slags feedback også have aldeles vigtige samarbejdsfremmende effekter. Aflevering af kritisk-problematiserende feedback er en anderledes sag. Vi kan fortælle os selv og hinanden, at det er 'det rigtige' at gøre. Stadig kan det opleves som en udfordring, der helst undgås. Tillige en udfordring, som man i 'det gamle system' kunne være glad for, at man ikke behøvede at tage på sig, for "det er vel sådan noget, vi har ledere til" – for bagefter at kunne kritisere lederne, hvis heller ikke de tager udfordringen på sig.

I stedet for at afslutte med en selvstændig fakta-boks omkring dette skepsistema, vil vi henvise til vores næste og tredje OG-tema i dette andet hovedafsnit – hvor vi bl.a. netop behandler allround-aflevering af kollegial feedback som et af de aspekter af OG-mindsettet, som det er væsentligt at lære.

OG-tema (III): Kan afhierarkisering læres? – og hvis ja, hvordan?[6]

Hvert af anden hoveddels temaafsnit sparkes i gang af spørgsmål. I dette tredje temaafsnit lægger vi ud med to af slagsen. Som det skal vise sig, er første spørgsmål let at besvare. Andet spørgsmål kræver mere omfattende overvejelser. Vi starter med første spørgsmål: " Kan afhierarkisering læres?"

En bred optagethed af læring har fortløbende har fortløbende været til stede i den hidtidige tekst, nogle gange eksplicit, andre gange mere implicit.

I forrige temaafsnit beskrev vi, hvordan bestemte skepsistemaer, som konkrete personer gav udtryk for, banede vej for begivenheder beregnet på at komme den udtrykte skepsis i møde. *Udvikling af organisationen som læringsmiljø* var det overordnede formål bag disse begivenheder. Eksempler:

– Medarbejdere udtrykker behov for tydeligere at se "koblingen mellem den kontante arbejdshverdag og de udmeldte organisatoriske

6 I dette tredje temaafsnit inddrages en del (redigeret) materiale fra Thybring 2018.

formål" omkring selvledelse med mere. I den pågældende organisation arbejdes der nu på at udvikle "*et ledelseskompas* (…), der kan skabe overblik og gennemskuelighed". (*Skepsistema II*)
– I forbindelse med *skepsistema I* beskrives, hvordan fortløbende, systematisk *refleksion* over, ikke mindst, de mange begynderfejl, der prægede et OG-medlems markante uddelegeringseksperiment, opleves at have gjort medarbejdergruppen mindre skeptisk: "Før forløbet var vi delt i skeptikerne eller de tavse og dem, der for alvor *ville* afhierarkiseringen. I en nylig tilfredsmåling udtrykker *ingen* modvilje mod den nye vej." Holdningsændringen, der har fundet sted, kan forstås som resultatet af et kollektivt, refleksionsbåret læringsforløb.

Ovenstående to OG-illustrationer fortæller om initiativer, der bliver sat i gang med lærings-intention, ud fra ønsker om, så vidt muligt, at *få alle med*. Tilsvarende vil hvert eneste beretning om et OG-medlems bevidst styrede vej mod øget afhierarkisering kunne læses i et læringsteoretisk perspektiv.

– Eller tænk på de gensidige læringsudfordringer, der er på spil, når et OG-medlem inviterer sin forvaltningsdirektør til "som 'almindelig deltager', dvs. uden fastlagt ledermandat eller –dagsorden" at indgå i et OG-mødes "åbne rådslagninger om organisationens fremadrettede udviklingsvej"; en udviklingsvej, der bl.a. kan næres af ønsker om at lægge bindinger på direktørens hidtidige måder at udøve magt på.

Ovenstående eksempelmateriale fortæller os, for det første, at læringsperspektivet har klar OG-relevans: Personer, der med en erfaringsbagage fra 'normale' arbejdspladser indgår i afhierarkiseringseksperimenter, har læring behov. For det andet viser ikke blot vores egne OG-eksempler, men afhierarkiseringsbevægelsens samlede faglitteratur, at OG-relateret læring faktisk forekommer.

– Vi støder ind i vanskeligheder. Vores gode intentioner viser sig svære at omsætte til praksis. Så lytter vi og snakker og tænker os om en ekstra gang. Trækker evt. inspiration ind ude fra. Så finder vi frem til nogle værktøjer: ting, vi kan sige eller gøre på nye måder. Vi prøver dem af, passer dem til, *trial and error*. Det fungerer vist meget godt, i hvert fald på den korte bane. Indtil næste besværlighed dukker op, med dertil hørende ny læringsbehov.

I dén forstand kan første spørgsmål fra afsnitoverskriften besvares positivt. Selve tilstedeværelsen, kort- eller langvarig, af de facto afhierarkiserede organisationer er vidnesbyrd om, at læringsforløb har fundet sted, så langt det nu rakte.

Nu til afsnitoverskriftens andet spørgsmål. Knud Illeris' generiske læringsmodel ('læringstrekanten'; Illeris 2015: 48) skal hjælpe os til indkredsning af hovedkomponenterne i den slags læringsforløb, der kan hjælpe afhierarkisering på vej.

Illeris om læring

Illeris' model spalter læringsbegrebet ud i tre af hinanden uafhængige dimensioner, der hver især leverer nødvendige bidrag til personlige læringsforløb – og som hver især kan danne baggrund for læringsblokeringer: En indholdsdimension, en drivkraft- eller motivationsdimension og en samspilsdimension. Som dimensioner i OG-rettede læringsforløb kan de beskrives og illustreres som følger:

- Indholdsdimensionen peger på, at afhierarkisering fordrer, at organisationsmedlemmer har *viden om* og har *forstået* de særlige logikker og styreprincipper, der kan få selvledende, selvorganiserende arbejdspladser til at fungere.
  - Det just omtalte *ledelseskompas* er ét eksempel på en OG-relevant indholdskomponent. Men det er ikke nok, at en sådan kompas-tekst bliver skrevet og er fagligt kvalificeret. Tekstens indhold skal i passende omfang være tilegnet af organisationsmedlemmerne.
  - Afhierarkiseringslitteraturen indeholder mange eksempler på indholdskomponenter, der skal hjælpe de ansattes læring på vej. Morning Star har udviklet instruktionsmateriale i CLOU-proceduren. Holokrati-grundloven fylder som sagt 49 tekstsider.
- Motivationsdimensionen peger på, at personen skal *have lyst til* og skal *kunne trives* i (mere eller mindre) afhierarkiserede organisatoriske rammer.
  - De syv skepsistemaer fra andet temaafsnit kan læses som udtryk for fraværende, lunken eller tvetydig motivation. OG-tændthed er omvendt udtryk for høj motivation.
  - Diskussionen, vi i anden hovedddels første temaafsnit havde omkring 'Frihed fra'-temaet, handlede om den sårbarhed, der kan blive følgen, dersom høj motivation blokerer for differentieret, nøgtern virkelighedsforståelse (indhold).

– Samspilsdimensionens læringsmæssige bidrag til afhierkisering vedrører personers faktiske evne til kollegialt samarbejde på de vilkår, der gives i den afhierarkiserede organisation. Denne evne kan ifølge modellen være fraværende, også selvom personen er højmotiveret og kan udtrykke sig nuanceret om samarbejdets indhold.
  - I forbindelse med skepsistema V siger en OG-mødedeltager at "(p)å en bagvendt måde hjælper bøvlet os til at synes, det er sjovt at gå på arbejde. Forudsat, selvfølgelig, at vi ikke kvajer os vildt meget." Citatet implicerer, at både motivation og samspilsfærdigheder er vigtige OG-kompetencer.
  - Skepsistema VII ovenfor var historien om, at (især) feedback med kritisk intention er noget, man kan sige, man vil gøre (motivation og indhold), men uden derfor faktisk at få det gjort (samspil).

Ovenstående punktkatalog har leveret almen-teoretiske bestemmelser af læringsmæssige forudsætninger for vellykket afhierarkisering. Næstfølgende delafsnit leverer bud på praksis- og erfaringsbaserede bestemmelser af samme.

Hvad er det, der skal læres?
Som igangsætter for dette delafsnit vil vi inddrage eksempler fra hidtidig tekst, der kan sætte spot på de særlige forudsætninger, vellykket tilhørsforhold til en selvledende, selvorganiserende arbejdsplads stiller krav om.

– I første hoveddel (afhierarkiseringsportræt III) læste vi om Shahzad Quasim, der med en baggrund som finansanalytiker gennem 2½ år var i stand til at fastholde sin tændthed i forhold til en ide (kraftværkfremstød i Pakistan), som alle med kontant markedskendskab rådede ham til at opgive. I Illeris-termer var det motivationen, der var Shahzad Quasims væsentlige energikilde. Indholdsforståelse for, hvad et kommercielt fremstød i Pakistan kunne indebære, måtte han skaffe frem uden nogen form kollegial, ledelsesmæssig samspilsstøtte. Det er muligt, at det konkrete arbejde som finansanalytiker kan tjene som læringsbaggrund for en sådan fastholdt enmands-præstation: Ene, og dog stærk. Men kompetencerne, Shahzad Quasim kunne trække på, har helt sikkert ligget uden for hans formelle uddannelsesbaggrund. Hans præstation byggede på forudsætninger, der hørte personen til; samtidig med, at personen fik opbakning fra miljøfaktorer i de sociale omgivelser.

– Skepsistema III tydeliggjorde ligeledes forskellen mellem, hvad en person kan opleve sig *uddannelsesmæssigt* kvalificeret til, til forskel fra hvad arbejdet i den (mere eller mindre) afhierarkiserede arbejdsplads fordrer på et *personligt* plan. *"Jeg er ikke uddannet til at lave afhierarkisering!"* Som illustration af dette skepsistema omtalte vi tillige den mulige konflikt mellem den superkompetente IT-medarbejders primære professionelle motivation (glæde ved teknik-nørderi) og så den "sans for social kompleksitet", som selvledelse og selvorganisering kræver.

Med inspiration fra Boyd & Laske (2017) vil vi kalde *dé særlige forudsætninger*, som tilhørsforhold til den afhierarkiserede arbejdsplads kræver, for 'socio-emotionelle kompetencer'. Nedenfor giver vi en relativt uteknisk fremstilling af sådanne kompetencers indhold.

Når organisationer skifter det hierarkiske styresystem ud til fordel for selvorganiserende praksisformer, opstår et ledelses-vakuum. Dén formelt bestemte ydre styring af organisationsmedlemmerne, som hidtil har skullet sikre koordineret opfyldelse af de organisatoriske mål, er ikke længere til stede. Ingen særligt udpegede autoritetspersoner klargør retningen for organisationen. Ingen chef fortæller dig, om du har gjort et godt stykke arbejde det seneste år, eller om din indsats på gårsdagens møde var tilfredsstillende. Disse vurderinger skal i stedet arbejdes ind i de daglige samspil med kolleger og kunder, hvor organisationsmedlemmerne løbende forholder sig til, justerer, eksperimenterer, konsoliderer og atter justerer egen adfærd og andel i samarbejdet, foruden at de drøfter med hinanden, hvordan de sammen går til opgaverne fremadrettet.

Udvekslinger om kvaliteten af eget og andres arbejde stiller ikke blot krav til organisationsmedlemmernes faglighed, men også til personlige og sociale kompetencer. Ærlig feedback bliver først opbyggelig, hvis den i passende omfang indregner hensyn til modtagers situation, til relationen mellem sender og modtager, til mange andre situationsfaktorer, som vanskeligt kan sættes på endegyldig formel, men skal fornemmes intuitivt for derefter at sætte sig spor i praksis. Modtager af feedback skal evne at lytte sagsorienteret til kollegers eventuelle kritik og forslag uden hverken af underreagere (ind af det ene øre, ud af det andet) eller overreagere (føle sig krænket, gå til 'modangreb').

Selvregulering er et andet personligt kompetenceaspekt, som får øget betydning, når hierarkiet rykker ud. *OG-tændthed* er et udtryk, vi flere gange har brugt i denne tekst. Fra at skulle forholde sig ansvarligt til eget arbejdsfelt, udvides den OG-tændte medarbejders ansvars- og

opgavefelt til i princippet at omfatte den samlede organisation. Kravniveauet stiger. Tændte personer i risikozonen for at brænde deres lys i begge ender: være dem, der automatisk tager over, "hvis ingen andre gør det"; der misbruger sig selv, "fordi sagen kræver det"; der kompenserer for andres eventuelle svigt, for "så kan vi vel komme videre". I traditionelle organisationer hører det til lederens ansvarsområde at være medarbejderens selvreguleringshjælper. I selvledende organisationer er det 'alles' ansvar både at styre egen og – ud fra oplevede behov – andres selvregulering bedst muligt. Dette opgavefelt fordrer en avanceret forståelse, både af sig selv i relation til andre og omvendt; fordrer en evne til at kunne se den konkrete situation i en større sammenhæng; en evne til at kunne afgøre hvordan hensynet til én selv, til gruppefællerne og til den samlede organisation aktuelt skal afvejes mod hinanden. Og meget mere.

Vores forholdsvis utekniske fremstilling af OG-rettede læreprocessers indholdsdimension følges nu op af teoretiske overvejelser vedrørende samme sag. Overvejelserne bygger på Kegan & Laheys (2016) studier af mental kompleksitetsvariation hos voksne, og hér med særligt henblik på disse variationers betydning for organisatorisk medarbejderskab. Selv om Kegan & Laheys arbejde ikke eksplicit knytter an til afhierarkisering, er det vores opfattelse, at de bidrager væsentligt til forståelse af selvledelsens læringsmæssige forudsætninger. Samtidig har begrænsningerne i deres teoretiske fokus (som set med OG-øjne) hjulpet os til klargøring af vores egen tænkning. Men først nu en præsentation af selve den teoretiske platform, de har udviklet.

Et eksplicit person-centreret læringsperspektiv

Udviklingspsykologiens optagethed af menneskets intellektuelle udvikling var oprindelig koncentreret om faserne, der gennemløbes i bevægelsen fra nyfødt barn til voksen. Robert Kegan og Lisa Lahey, begge fra Harvard University, tilhører en tradition, der studerer, hvad de beskriver som *udvikling af mental kompleksitet* hen gennem voksenårene og ind i alderdommen.

Helt generelt indebærer en udvikling fra mindre mod større mental kompleksitet en udvidelse af den lærendes mulighedsrum (flere muligheder), tilligemed en udvidelse af personens fleksible, situationsbestemte udnyttelse af dette mulighedsrum (øget beslutningskvalitet). Lav mental kompleksitet viser sig som relativt høj grad af forudsigelighed:

Personens handlerepertoire præges af vanestyring. Høj kompleksitet svarer til ringe forudsigelighed: Alt muligt kan ske.

Den forskningstradition, Kegan & Lahey (2016) tilhører, opererer overordnet set med tre mentale kompleksitetsniveauer, der kan registreres og udvikles i voksenlivet. I vores danske oversættelse bærer de betegnelserne –

1) Socialt mindset (*socialized mind*);
2) Selv-instruerende mindset (*self-authoring mind*);
3) Selv-transformerende mindset (*self-transforming mind*).

Bevægelsen fra 1) mod 3) indebærer en fortsat løsnelse af de bindinger, og dermed den forudsigelighed, der gør sig gældende i relationen mellem enkeltpersonen og denne persons sociale omgivelser.

Således vil personen med et *socialt mindset* opleve sig bedst tilpas i organisatoriske omgivelser, hvor forventninger til medarbejderne præges af følgeskab, snarere end selv-initieret lederskab. Socialt mindset implicerer høj grad af loyalitet over for den fælles sag: team-player snarere end solist. Den organisatoriske platform udgør en vigtig identitetsplatform: "Hvorfor er vi her?".

Personer med et selv-instruerende mindset vil føle sig godt tilpas, og opleve sig 'set' i organisatoriske omgivelser, hvor (jf. tidligere) primadonna-tilbøjeligheder værdsættes. Højrøstede appeller til korpsånd og 'samme hammel' kan få disse organisationsmedlemmer til at opleve sig uvelkomne, utilpasse. De kan opfatte egne kritiske og 'anderledes' attituder over for den organisatoriske helhed som gaver, organisationen bør sætte pris på. De identificerer sig i væsentlig grad med deres personlige agenda eller platform: "Hvorfor er lige netop jeg lige netop hér?"

Det selv-instruerende mindset har gjort sig fri af nogle af den slags (vanestyrede) bindinger, der er karakteriske for det sociale mindset. Tilsvarende gør det selv-transformerende mindset sig fri af bindinger, der er karakteristiske for det selv-instruerende mindset. Hos den selv-transformerende person er identifikationen med den personlige platform afløst af en identifikation med … – ja, med selve dén uforudsigelige kompleksitet og foreløbighed, der udgør vilkåret for al organisatorisk udvikling. Den selv-transformerende person kan løbende træffe beslutninger og forfølge mål uden endegyldigt at identificere sig med bestemte positioner eller dagsordener i handlefeltet. Kan fastholde en

opmærksom, aktiv tilstedeværelse parret med, at mulighedsrummet fortsat holdes åbent.

Mental kompleksitetsvariation som set i et OG-perspektiv
Som sagt er det vores opfattelse, at Kegan & Laheys (2016) bidrager væsentligt til forståelsen af OG-rettet læring. Bogens åbningstekst lyder sådan:

> *"In an ordinary organization, most people are doing a second job no one is paying them for. In businesses large and small; in government agencies, schools, and hospitals; in for-profits and non-profits, and in any country in the world, most people are spending time and energy covering up their weaknesses, managing other people's impressions of them, showing themselves to their best advantage, playing politics, hiding their inadequasies, hiding their uncertainties, hiding their limitations. Hiding. // We regard this as the single biggest loss of resources that organizations suffer every day."* (ibid.: 1)

Bogen er herefter et nærstudie af tre såkaldt *Deliberately Developmental Organization* (*DDO*s), dvs. organisationer, der med afsæt i et bevidst strategisk valg har besluttet sig for – og tilsyneladende lykkes og trives med – at bryde med den 'personlige gemmeleg', som citatet beskriver; dvs. overdrevent fokus på, hvad Goffman (1959) har kaldt *impression management*. De tre studerede organisationer, hvis forretningsområder er vidt forskellige, har alle etableret tilbagevendende, systematiske feedbackprocedurer, der massivt og hensynsløst konfronterer organisationsmedlemmer med (hvad feedback-giverne oplever som) udviklingsblokerende selvbeskyttelses- og selvfastholdelsesmanøvrer. Feedbackprocedurernes af alle kendte formål er at presse modtagerne til at bevæge sig ud over sådanne manøvrer og derved frisætte de bundne ressourcer (mental kompleksitet), som citatets sidste sætning refererer til. I disse organisationer handler det ikke blot om at lære af de fejl, man (desværre) *kommer til* at begå. Fejltagelser får karakter af et jobkrav (*job requirement*; *ibid*.: 91), fordi de viser den fejlende som en person, der konstant placerer sig på kanten af sin ydeevne – samtidig med at fejlene leverer den samlede virksomhed nyttigt materiale til organisatorisk selvforbedring.[7]

7 Jf. tidligere omtale af læringseffekten hidrørende fra den "fortløbende, systematisk *refleksion* over, ikke mindst, de mange begynderfejl, der prægede et OG-medlems markante uddelegeringseksperiment".

Sat ind i vores læringsteoretiske rammeforståelse (Illeris 2015) har Kegan & Laheys arbejde fokus på organisationsmedlemmers motivation. Det "second job no one is paying them for", som ifølge citatet er en tid- og energisluger for "most people" på en arbejdsplads, styres af motiver, der konkurrerer med, og som kan blokere for de pågældendes professionelle motivation. I stedet for, at tid og energi spildes i selvpleje (*impression management*), skal DDO-organisationernes personorienterede feedbackpraksis hjælpe alle til at kanalisere deres samlede mentale formåen ind i opgaveløsning, der tjener organisationens produktionsrettede formål.

Kegan & Lahey (2016) ser bl.a. fremkomsten af en DDO-strategi som historisk begrundet. De beskriver (ibid.: 2) arbejdslivets nutid som en "VUCA world", dvs. "increasingly volatile, uncertain, complex, and ambiguous" og tilføjer, at "it used to be sufficient for workers to be at the level of the socialized mind, but now we need workers who are at the level of the self-authoríng mind" (*ibid*.: 74). Øget mental kompleksitet er en forudsætning for, at organisationsmedlemmerne effektivt kan matche og håndtere den øgede kompleksitet, der i tiltagende grad præger arbejdslivet.

Som nævnt er Kegan & Lahey ikke specifikt optaget af afhierarkisering, men den just beskrevne tankegang går godt i hak med OG-tænkning. Bevægelsen mod afhierarkisering og selvorganisering er i sig selv en bevægelse, der øger organisatorisk kompleksitet. I stedet for, at organisatoriske begivenheder søges reguleret fra ét strategisk og besluttende center, arbejdes der aktivt på at fremelske en multicentrisk organisation. De radikalt afhierarkiserede organisationer, der blev præsenteret i artiklens første hoveddel, hyldede princippet om, at alle organisationsmedlemmer har lige stort ansvar for organisationens ve og vel. Principielt betragtet er ethvert organisationsmedlem centrum for organisationens liv. På samme måde forudsætter den personlige udviklingsrejse, Kegan & Lahey (2016) er optaget af, at den lærende person i tiltagende grad magter at frigøre sig fra selv-fastholdende styring (personlig komfortzone) og bevæge sig mod handlekraftig multicentrisme (jf. beskrivelse af det selv-transformerende mindset).

Når dette er sagt, skal vi også pege på teoretiske forbehold, vi har over for Kegan & Lahey-perspektivet. I kraft af de to forfatteres oprindelige almen-teoretiske platform (individuel udvikling i voksenlivet) kommer de tre beskrevne mindsets let til at fremstå som nogle, der eksklusivt hører personen til i uafhængighed af samme persons so-

ciale omgivelser. Ud fra en sådan opfattelse ville patentløsningen på DDO-organisationernes problemer bestå i kun at ansætte personer med mindsets på højere niveau end det socialiserede. *Keine Hexerei, nur Behändigkeit*. En sådan endimensional opfattelse af samspillet mellem person og organisation modsiges dog klart af bogens caseberetninger om enkeltpersoners læring. Hér beskrives levende, hvordan personens professionelle præstation løbende påvirkes, i op- og nedadgående retning, af situationsfaktorer (indhold og samspil). Kapacitet til kompleksitetshåndtering er ikke bare noget, man som person 'har', men er en variabel og situationsafhængig størrelse. Uanset kvaliteten af DDO-organisationernes rekrutteringsarbejde beror deres forretnings- og trivselsmæssige succes på den omhu, hvormed de har designet sig selv som (in casu) person-centrerede læringslaboratorier. Den benyttede mindset-terminologi, der fremkalder associationer om mental stabilitet, modsvarer ikke de studerede organisationers udviklingsstrategi, der konstant satser på destabilisering af eksisterende mindset-baserede begrænsninger (ibid.: 99). DDO-medlemmers værdi for organisation baseres ikke først og fremmest på, hvem de for indeværende er og kan, men på hvem de med støtte fra omgivelserne kan hjælpe sig selv til blive.

En tilsvarende proces- og udviklingsorienteret tankegang vil være bærende for vores følgende tentative besvarelse af afsnitoverskriftens andet spørgsmål: "Hvordan læres afhierarkisering?"

Person og organisation skal fungere som hinandens læringspartnere

Når organisationer bevæger sig i retning af mere selvledelse, inviterer de deres medlemmer på en potentiel udviklingsrejse. Rejsen handler ikke kun om at blive fagligt dygtig, men også dygtig til kompleksitetshåndtering. Både kompleksitet i det professionelle felt, men i høj grad også social, eksistentiel og organisatorisk kompleksitet. Organisationens insisteren på at fastholde en naturlig organisatorisk kompleksitet – ved ikke at erstatte denne med formel eller bureaukratisk kompleksitet, og ej heller at reducere kompleksiteten til udviklingsmål – gør det muligt for mennesker at udvikle kapacitet til situationsbestemt kompleksitetshåndtering.

Men det kommer ikke af sig selv. Det skal sættes i system. Og sættes i system med skyldig hensyntagen både til organisationsmedlemmerne, sådan som dé nu engang er, og til organisationen, sådan som dén nu engang er.

Vi er vant til at tænke i fortløbende videreuddannelse af organisationsmedlemmer som forudsætning for fastholdelse af professionel kva-

litet. Organisationer med OG-ambitioner skal tænke på OG-oplæring som en obligatorisk del af deres videreuddannelsesprogram. Med henvisning til transfer-problematikker (Laursen & Stegeager 2017) opfattes videreuddannelse 'uden for huset' ofte og med rette med en del skepsis. Om den OG-rettede del af videreuddannelsesprogrammet gælder, at den *nødvendigvis* må udvikles og eksekveres inden for huset, dvs. som en integreret del af den organisatoriske hverdags produktionsrettede liv (se også Willert 2017). Ingen ekstern underviserinstans vil kunne levere undervisning i *lige præcis* dé selvledelses- og selvorganiseringsfærdigheder, der er brug for i *lige præcis* dén OG-rettede organisation, som en given kursist kommer fra. Tillige er det altafgørende vigtigt, at organisationens OG-optagethed ikke adskilles fra, men konstant er sammenvævet med organisationens professionelle, produktionsrettede liv (jf. skepsistema V:*"Er det bare noget, vi leger?")*. Overvejelser som disse danner baggrund for dette delafsnits overskrift, der siger, at *"Person og organisation skal fungere som hinandens læringspartnere"*.

Personens opgave inden for disse rammer er med udgangspunkt i egne og af andre oplevede behov at stille sig til rådighed som lærende subjekt. Organisationens opgave er at etablere og fortløbende udvikle det læringsmaskineri, der er brug for. Med deres meget markante læringsorientering kan de af Kegan & Lahey (2016) beskrevne DDO-organisationer i én forstand tjene som organisatoriske rollemodeller. Deres primært personcentrerede læringsorientering (som ikke er 'forkert', men udtryk for en valgt udviklingsstrategi) skal blot bredes ud i overensstemmelse med lokale vilkår. Og personcentrering skal vige til fordel for en organisations-centrering. Optagetheden af enkeltpersoners mentale kompleksitet skal erstattes af et fokus på organisationens og personens mulighed for i fællesskab at frembringe den fornødne kapacitet til kompleksitetshåndtering.

– I andet temaafsnit omtalte vi i flere omgange et uddelegeringseksperiment, der fandt sted hos et OG-medlem. En gruppe ildsjæle fik ansvar for at planlægge og gennemføre en organisationsændring, der krævede gentænkning af de allermest centrale dele af organisationens hidtidige praksis. Hvilket mentalt kompleksitetsniveau ildsjælegruppens medlemmer, taget hver for sig, har været i besiddelse af, vides ikke, og vi ser det heller ikke som en viden, det er nødvendigt at have. Selve opgaven, der skulle løses, fordrede imidlertid, at gruppen *som organisationsstøttet kollektiv* overskred vanestyringens bindinger og begrænsninger; ikke kun med hensyn til hidtidige organisatoriske praksismønstre, men også

med hensyn til kollegiale samværsmønstre. I kraft af opgaven, de skulle løse, måtte gruppen tænke om sig selv som situationsbestemte ledere i forhold til de personer, de i den normale arbejdshverdag var sammen med på kollegiale vilkår. Grunden til, at ildsjælegruppen måtte påtage sig denne opgave, der kort forinden ville være håndteret på ledelsesniveau, var den enkle, at organisationen med vilje havde minimeret sine formelle ledelsesressourcer til et niveau, der nødvendiggjorde uddelegering som den beskrevne. I sin uddelegerede form blev opgaven ikke løst med superglat effektivitet til følge. Det ville den næppe heller være blevet i ledelsesregi – den var vanskelig! I sin uddelegerede form fik den samlede organisation til gengæld ejerskab til opgaven på en måde og i et omfang, der næppe ville kunne tænkes i ledelsesregi.

Afsluttende samfundshistorisk perspektivering

Vi indledte med at kalde vores artikeltema 'en aktuel afhierarkiseringstrend'. Artiklens første hoveddel præsenterede udvalgt slagkraftig empirisk evidens for, at denne trend i sine bedste øjeblikke kan lykkes med at skabe kompatibilitet mellem afhierarkisering (demokratisering), produktivitet og menneskelig livskvalitet. Artiklens anden hoveddel har i højere grad haft fokus på faktiske glæder og udfordringer, der møder danske arbejdssystemer, som har givet sig i kast med vejbyggeri rettet mod varierende grader af afhierarkisering. I denne afsluttende perspektivering placerer vi disse udfordringer i en makrosocial kontekst. Vi forlader den empirisk forankrede diskurs til fordel for mere spekulative betragtninger gående på, at der er grund til opfatte den beskrevne afhierarkiseringstrend som udtryk for et gryende samfundshistorisk epokeskift.[8]

I en tidligere publikation (Retoré m.fl. 2017) har vi beskrevet dette epokeskift ved hjælp af distinktionen mellem to livsperspektiver kaldet henholdsvis det zoé- og det bios-forankrede (Arendt 1968; Masschelein 2001). I den zoé-forankrede livsform er nødvendighed motor for det personlige og kollektive liv. Arbejde udtrykker ikke den arbejdende persons evolutionært formålsdrevne udfoldelsestrang (som afhierarkiseringstrenden ideelt set forudsætter), men udgør slet og ret den uomgængelige forudsætning for, at basale overlevelsesbehov kan dækkes.

8 Vi har tidligere nævnt, at også Kegan & Lahey (2016) opfatter "fremkomsten af en DDO-strategi" som (bl.a.) historisk begrundet.

Den bios-forankrede livsform, derimod, har som sit udgangspunkt, at basale overlevelsesbehov er dækket.

> *" I dag har (…) (s)proget på arbejdspladser, i stillingsbeskrivelser og i skoleverden (…) flyttet sig. Vi skal ikke bare overleve. Mennesket må lære at lære, være omstillingsparat, fleksibel og kreativ i en stadig mere kompleks virkelighed. (…) (I) det menneskelige liv gives mennesket gennem sine skabende handlinger muligheden for i andres påhør at komme til syne. Mennesket handler sig selv frem i nuet. Denne handling vil altid være uforudset, hvorfor den ikke kan kontrolleres eller styres udefra (Arendt 1968, Korsgaard 2014, Biesta 2014). Således må det frie biologiske liv også være noget kategorisk andet end det nødvendige zoologiske liv* (Masschelein 2001).

Harari (2017: 2) bruge metaforen *Homo Deus*, dvs. gudemennesket, til at indfange samme ide.

> *"(A)t the dawn of the third millennium , humanity wakes up to an amazing realization. Most people rarely think about it, but in the last few decades we have managed to rein in famine, plague and war. Of course, these problems have not been completely solved, but they have been transformed from incomprehensible and uncontrollable forces of nature into manageable challenges. We don't need to pray to any god or saint to rescue us from them."*

Hos Laloux (2015), der har fået status som en slags håndbog for afhierarkiserings-bevægelsen, og som vi i artiklen flittigt har brugt som eksempel-leverandør, præsenteres den radikalt afhierarkiserede organisation (af Laloux kaldet 'blågrøn') som et produkt af menneskets udviklingshistorie som følger:

> *"Noget uventet har jeg fundet, at en del af svaret <på spørgsmålet om de blågrønne organisationers fremvækst> ikke kommer af at se fremad, men tilbage i tiden. I løbet af historien har mennesket flere gange genopfundet den måde, hvorpå man mødtes for at få løst opgaverne – og hver gang har man skabt en umådeligt bedre organisationsmodel. Og derudover giver dette historiske perspektiv også fingerpeg om en ny organisationsmodel, der måske venter på at bryde frem lige om hjørnet."* (ibid.: 26)

I Hildebrandt m.fl. (2015: 417ff) tales om seks verdenshistorisk tilblevne megatrends, der danner baggrund for epokeskiftet: Globalisering 2.0; miljømæssig krise; individualisering og værdimangfoldighed; den digitale æra; demografiske ændringer; teknologisk konvergens og udviklingshastighed.

Uanset hvordan vi sprogligt satser på at indfange dette epokeskift, så er vi i egenskab af OG-forvaltere inspireret af tankegangen om det. Den historiske udvikling gør os søgende efter organisationer, hvor vi kan give udtryk for vores frihed, for vores kald. Omvendt må det kræves, at dette, vores kald, også sikres at være et fælles organisatorisk kald. Jeg er ikke til stede i organisationen som tjener for dit kald, eller din vision, men som bærer af min egen frit besluttede formålsrettethed – der imidlertid skal kunne sameksistere på lige fod med din og alle de andres formålsrettethed. Friheden kræver ligheden (Arendt 1968).

Vores forestillinger om epokeskift kan lyde højstemte. Selv opfatter vi dem også lidt sådan. Vores optagethed af epokeskift er ikke rettet mod teoretisk præcisering, men mod lavpraktisk håndtering af organisatoriske udfordringer. For hvordan skal vi sikre organisationens fælles kald? Og ikke mindst, hvad kræves af mig som medarbejder eller mig i en forandret lederrolle?

Litteratur

Andersen, N.Å. & Born, A.W. (2001) *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentligt ansatte*. Frederiksberg: Nyt fra Samdundsvidenskaberne.

Arendt, H. (1968) *Between Past and Future*. Harmondsworth: Penguin Classics

Axelsen, J. (1997) *Engelsk-Dansk Ordbog*. København: Gyldendal

Bakke, D.W. (2005) Joy at Work. Seattle: PVG.

Biesta, G. (2014) 'Den smukke risiko – *I uddannelse og pædagogik'*. Aarhus: Klim

Boyd, G. & O. Laske (2017). 'Shared Leadership and Followership: How to transcend the limitations of present understandings of its nature and requirements'. Chapter to be published in *Distributed Leadership,* Palgrave MacMillan Publishers, London, UK.

Brindle, D. (2017) 'Buurtzorg: the Dutch model of neighbourhood care that is going Global'. *The Guardian,* May 9, 2017

Burkus, D. (2016) *Under New Management. How Leading Organizations are upending Business as Usual*. London: Pan Books

Gjørup, J., Hjortdal, H., Jensen, T., Lerborg, L., Nielsen, C., Refslund, N., Suppli, J og Winkel, J.S. (2007) Tilgiv os, vi vidste ikke, hvad vi gjorde. https://www.bing.com/search?q=Tilgiv+os%2C+vi+vidste+ikke+hvad+vi+gjorde&qs=n&form=QBRE&sp=-1&pq=tilgiv+os%2C+vi+vidste+ikke+hvad+vi+gjorde&sc=0-40&sk=&cvid=28723EC4094E42A0B-37C03E572655E29 (oprindelig bragt som kronik i Politiken 29.3.2007)

Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life.* Garden City: Doubleday.

Harari, Y. N. (2017) *Homo Deus.* London: Vintage.

Hein, H.H. (2013) *Primadonnaledelse. Når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal

Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen, J., Wittrup, K. & Isaksen, V.J. (2015). *Ledelse – hele historien*. Århus: Systime.

Hood, C. & Dixon, R. (2015). 'What we have to show for 30 years of New Public Management: Higher costs, more complaints'. *Governance, volume 28/3*, s. 265–267.

Højland, T.G. (2017) 'Sæt lederskabet fri – og skab ekstraordinære resultater'. Børsen Ledelse, 20.10.2017. http://ledelse.borsen.dk/artikel/1/352770/saet_lederskabet_fri__og_skab_ekstraordinaere_resultater.html

Illeris, K. (2015) *Læring, 2. udg*. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Jensen, J.B. & Krogstrup, H.K. (2017) 'Fra New Public Management til New Public Governance'. I: Krogstrup, H.K. (red.) *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag

Juhl, A.G. (2014) Pragmatic inquiry. A research method for knowledge creation in organizations. I: Simon, G. & Chard, A. (eds.) *Systemic Inquiry. Innovations in Reflexive Practice research.* Farnhill: Everything is Connected Press.

Kegan, R. & Lahey, L.L. (2016) *An Everyone Culture. Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston: Harvard Business Review Press

Kolind, L. & Bøtter, J. (2012) *Unboss*. København: Jyllandspostens forlag.

Korsgaard, M. (2014) *Hannah Arendt og pædagogikken***.** Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

Laloux, F. (2015) Fremtidens organisation. Fra ledelse til selvledelse – fra organisation til organisme. Silkeborg: Forlaget I AM.

Laursen, E. & Stegeager, N. (2017) 'Transfer i videreuddannelse'. Kap. 2 i Laursen E. & Stegeager, N. (red.) *God videreuddannelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Majgaard, K. (2013a). *Offentlig styring*. København: Hans Reitzel.

Masschelein, J. (2001) 'The discourse of the Learning Society and the Loss of Childhood'. *Journal of Philosophy and Education, vol. 35 (1)*

Müller, L. (2017) Vi skal have afskaffet new public management. Kronik i *Jyllandsposten*, 7.5.2017.

Robertson, B.J. (2015) *Holacracy*. Harmondsworth: Penguin

Thybring, A. (2018) 'Er selvledende organisationer for alle mennesker?' www.agora.as/blog

Willert, S. (2017) 'Distribueret forandringsledelse fordrer organisatoriske læringsrum: Et systemøkologisk perspektiv'. Kap. 9 i Keller, H.D. & Frimann, S. (red.) *Lederes læringsrum. Koblinger mellem organisation, uddannelse og praksis*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag. (219-42)

Websteder:

https://www.ledelseskom.dk/publikationer/spoergeskemaundersoegelse

Om forfatterne

Pierre Bourdieu (1930-2002) var professor i sociologi ved Collège de France. Han regnes for en af de største samfundsvidenskabelige tænkere i sidste halvdel af det 20. århundrede. Med fokus på sociologien gjorde han sig også gældende inden for antropologi og socialfilosofi. Hans teoretiske tilgang var præget af en kritisk balance mellem eksistentiel fænomenologi og 1960'ernes franske strukturalisme. Han har sat sit varige præg på sociologien med pointeringen af, at kultur er lige så bestemmende for samfundets udvikling som økonomi, og at modsætninger mellem sociale lag og klasser også i vore dage præger, hvordan man lever, tænker og taler. Over for de givne magtforhold fremhævede han vigtigheden af politisk engagement til forsvar for social anerkendelse og demokrati. Blandt hans vigtigste værker er *Distinksjonen* (Pax Forlag 1995), *Den praktiske sans* (Hans Reitzel 2007) og *Pascalian Meditations* (Polity Press 2000).

Anders Buch (f. 1962) er forskningsleder ved Forskningscenter for Uddannelseskvalitet, Professionspolicy og Praksis på VIA University College. Hans primære forskningsområder er professioner, ekspertise, organisationer, uddannelser og arbejdsliv, som han forsøger at begribe gennem praksisteoretiske og pragmatistiske forståelsesrammer. Han er editor-in-chief på tidsskriftet Nordic Journal of Working Life Studies, og senest har han sammen med Theodore R. Schatzki redigeret antologien *Questions of Practice in Philosophy and Social Theory*, der udkom på Routledge i 2018.

Charlotte Delmar (f.1959) er professor og sektionsleder ved Institut for Folkesundhed, Sektion Sygepleje og Almen medicin, ved Aarhus Universitet. I tillæg professor II ved VID (Videnskabelig Høgskole), Bergen/Olso, Norge. Hendes forskningsområder er omsorgsetik og kommunikation samt magt og ansvar i relationer. Ud over den forskningsfaglige profil har Delmar en master i Public Governance fra 2016. Det har yderligere befordret forskning knyttet til organisatorisk læring og magt i universitære sammenhænge. Delmar er optaget som fellow i det prestigefyldte American Academy for Nursing, og har et tæt samarbejde med amerikanske førende forskere og topledere ved bl.a Kaiser Permanente inden for *Caring Science, praktisk fænomenologi* og *udvikling af god dømmekraft*.

Rainer Forst (f. 1964) er professor i politisk teori og filosofi ved Goethe-Universitetet i Frankfurt. Han skrev sin ph.d. med Jürgen Habermas og Axel Honneth som vejledere og tilhører den yngste generation af internationalt anerkendte repræsentanter for Den Kritiske Teori. Gennemgående temaer i hans publikationer er retfærdiggørelse, retfærdighed, demokrati og tolerance. Især bøgerne *Contexts of Justice* (University of California Press 2002) og *The Right to Justification* (Columbia University Press 2012) har vakt stor international interesse. Hans seneste bog *Normativity and Power* (Oxford University Press 2017), hvor fra kapitlet 'Noumenal magt' i denne bog er hentet, er en tekstsamling om kritisk analyse af retfærdiggørelse inden for forskellige former for social orden.

Andreas Granhof Juhl (f. 1975) er organisationspsykolog, erhvervs PhD og adjungeret lektor ved Aarhus Universitet. Derudover er Andreas del af konsulentvirksomheden AGORA. Han arbejder i både praksis og forskning med at undersøge, hvordan organisationer kan gentænkes på måder, der både øger den kvalitet organisationen leverer og skaber et berigende arbejdsmiljø for organisationens deltagere. Andreas har som del af AGORA været drivkraft på store udviklings- og forskningsprojekter som *Organisationer Gentænkt*, et 3 årigt udviklingsprojekt for 10 offentlige og private organisationer, og *Den videnproducerende skole*, et 3 årigt kvalitetsudviklingsprojekt lavet i samarbejde mellem AGORA og 7 kommuner.

Kurt Dauer Keller (f. 1952) er lektor ved Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet. Hans primære forskningsområder er Maurice Merleau-Pontys fænomenologi, fænomenologisk socialpsykologi, institutions- og organisationsteori samt professionalisme. Sammen med Mogens Pahuus og Jacob Dahl Rendtorff redigerer Keller Aalborg Universitetsforlags *Skriftserie om eksistentiel fænomenologi*. Inden for de seneste år har han redigeret bøgerne *Psykoterapi og eksistentiel fænomenologi* (2015, sammen med Anders Dræby Sørensen), *Quality of School Education in Bhutan – Case Studies in the Perspective of Gross National Happiness and Assessment Practices* (2016, sammen med Nandu Giri) og *Organisatorisk dannelse – etiske perspektiver på organisatorisk læring* (2016).

Nikolaj Klee (f. 1972) er ekstern lektor og ph.d.-studerende ved Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet. Hans forskningsprojekt tager afsæt i K.E. Løgstrups etik og særligt Løgstrups magtforståelse. Med udgangspunkt i et eksistentiel-fænomenologisk og etisk perspektiv på bæredygtig ledelse undersøger projektet hvordan offentlige ledere oplever udfordringer i deres ledervirke. Gennem livshistoriske interviews med offentlige ledere, som også er masterstuderende, afdækker phd-afhandlingen indgående sammenhænge mellem livsperspektiv og arbejde (deres ledervirke). Nikolaj har været medforfatter på flere kapitler i en antologi om *Critical Narrative Inquiry* (red. Jørgensen & Largacha-Martinez 2014), med fokus på begreber om 'artisan storytelling' og 'storytelling ethics', hvilket har været medvirkende til hans interesse for ledelse, organisatorisk læring og grundlagsteoretiske spørgsmål om magt og etik, i disse felter.)

Steven Lukes (f. 1941) er professor i sociologi ved New York University og har tidligere været sociologiprofessor ved bl.a. London School of Economics. Hans interessefelt inkluderer Durkheims sociologi, marxisme, moralitet og individualitet. Han er særlig kendt for sin bog *Power: A radical view*, der udkom i 1974 og blev genudgivet i en væsentligt udvidet version i 2005 (Palgrave Macmillan), efter i den mellemliggende periode at have været et fast referencepunkt for sociologisk teori og bredere samfundsvidenskabelig diskussion af magtbegreber. Også sidenhen har hans tredimensionale opfattelse af magt spillet en central rolle som forståelsesramme for magtproblematikker og som afsæt for profilering af nye synspunkter og teorier om magt.

Palle Rasmussen (f. 1949) er professor emeritus ved Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet. Palle forskningsområde er uddannelsesforskning, herunder uddannelsespolitik, livslang læring, voksenuddannelse, professionsuddannelse og evaluering. Han har gennemført undersøgelser i forskellige dele af det danske skole- og uddannelsessystem. I Perioden 2013-2018 var han medlem af Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation. Blandt hans seneste publikationer kan nævnes bøgerne *Frit valg af folkeskole – motiver og muligheder i Aalborg* (sammen med Anna Bomholt, Aalborg Universitetsforlag 2020) og artiklen 'Higher Education System Reform in Denmark in the Bologna' Era. I B. Broucker, K. et al (red.), *Higher Education System Reform: An International Comparison after Twenty Years of* Bologna (Brill/Sense 2019).

Jacob Dahl Rendtorff (f. 1965), Dr. scient adm & ph.d., er professor (mso) i ledelsesfilosofi ved Institut for samfund og erhverv på Roskilde Universitet. Rendtorff forsker i virksomheders ansvar, etik og legitimitet. Han har en baggrund inden for forskning i ansvar og etik, virksomhedsetik, videnskabsetik, bioetik, sundhedsetik, politisk teori og retsfilosofi. Rendtorff har skrevet og redigeret bøger om etik og ansvar, men også om eksistentialisme, fænomenologi og hermeneutik, fransk filosofi, bioetik og retsfilosofi mv. Vigtige udgivelser er: *Philosophy of Management and Sustainability: Rethinking Business Ethics and Social Responsibility in Sustainable Development*, Bingley: Emerald Group Publishing; *Cosmopolitan Business Ethics: Towards a Global Ethos of Management*. Routledge, London. Finance, Governance and Sustainability: Challenges to Theory and Practice Series; *French Philosophy and Social Theory: A Perspective for Ethics and Philosophy of Management*. Springer, International, the Netherlands. Ethical Economy, vol. 49; *Responsibility, Ethics and Legitimacy of Corporations*. Copenhagen Business School Press.

Theis Retoré (f. 1988) er psykolog og en tidligere del af konsulentfællesskabet AGORA. Sammen med artiklens andre forfattere har Theis været en del af det tre-årige udviklings- og forskningsprojekt Organisationer Gentænkt. Theis er nu ansat i Drammen Kommune i Norge.

Mogens Sparre (f. 1957) er adjunkt ved Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet. Med en baggrund som Maskinmester, MBA, Cand. Merc. og en Ph.d. i kultur & Ledelse har han en kombination af såvel praktisk som teoretisk ledelseserfaring. Hans forskning tager udgangspunkt i deltagerinvolveret aktionsforskning, og hans primære forskningsområde er Ledelse, Organisationskultur, Organisatorisk Læring og Storytelling.

Anne Lund Thybring (f. 1976) er cand. psych. og ekspert i selvorganiserende virksomhedsformer. Hun arbejder i AGORA med udvikling og undersøgelse af fremtidens organisationsformer i samarbejde med nogle af landets modigste og mest nytænkende organisationer. Anne rådgiver og indgår partnerskaber med offentlige og private organisationer, som vil gentænke deres organisation. Hun laver også specifikke udviklingsforløb inde i organisationerne for grupper og individer og ledergrupper. Anne er desuden ekstern lektor ved Institut for Filosofi og Læring, Aalborg Universitet.

Søren Willert (f. 1943) er mag.art. (psych.) og lektor emeritus ved Institut for Kultur og Læring ved Aalborg Universitet, hvortil han knyttedes i 2006. I perioden 2007-2018 har han først og fremmest fungeret som ideudvikler, koordinator, underviser og vejleder på masteruddannelser for erfarne organisationspraktikere (ledere og konsulenter). I perioden 1968-2006 arbejde Søren på Psykologisk Institut, Århus Universitet. Som forsker, underviser og professionel udøver var han primært optaget af psykologpraksis i dens mange varianter: psykoterapi, konsulentarbejde, supervision, evaluering m.m. Siden 2013 har Søren tillige været medlem af konsulentvirksomheden AGORA, hvor han bidrager praktisk og teoretisk til igangværende bestræbelser rettet mod selvorganisering, frisættelse af medarbejderressourcer og organisatorisk videnproduktion.

Detaljeret indholdsfortegnelse

INTRODUCERENDE 5

1. PRÆSENTATION AF BOGENS KAPITLER 7
Magtteorier 8
Teoretiske opfattelser af magt og læring i organisationer 14
Lærings- og udviklingsperspektiver på magt i organisationer 16
Litteratur 19

2. MAGTEN I DELTAGERERFARET ORGANISATIONSUDVIKLING 21
Organisationen 23
System og netværk 26
Kultur og institution 29
Habitus og erfaring 36
Læringen 41
Læring relateret til habitus 44
Den kollektive lærings fænomenologi 47
Magten 51
Litteratur 58

MAGTTEORIER 65

3. MAGT 67
Den endimensionelle opfattelse 68
Den todimensionelle opfattelse 68
Den tredimensionelle opfattelse 69
Vanskeligheder og alternativer 70
En fjerde opfattelse: Michel Foucault 71
Litteratur 72

4. NOGLE EGENSKABER VED FELTER 75

5. NOUMENAL MAGT 83
Magt er retfærdiggørelse 84
Magt kan være positiv eller negativ 86
Magtens kognitive karakter af motivering og begrundelse 88
Sammenligning med Foucaults diskursive magtteori 97
Om metoden til at analysere magtforhold 99
Litteratur 103

6. VIRKELIGHEDENS HISTORICITET
– om det aristoteliske magtbegreb 107
Indledning: Den vej, udviklingen går 107
Magten hos Aristoteles: realisering af potentiale 110
Grundbegrebet om magt – udfoldelsen af evne 111
Tvang er hæmmende magt 115
Dominans er apolitisk magt 116
Politisk fornuft versus systemisk magt 118
Fra 'kulturens vugge' til moderne historisk selvbevidsthed 120
Den aristoteliske idealisme 121
Den aristoteliske naturalisme 126
Human- og samfundsvidenskabelige begreber om historicitet 133
Vor tids magtproblematik: fælles og individuel selvrealisering 135
Litteratur 140

TEORETISKE OPFATTELSER AF MAGT OG LÆRING I ORGANISATIONER 145

7. HOMO COMPENSATOR
– en filosofi om *inkompetenskompensationskompetence* i organisationer 147
Indledning 147
Homo compensator 149
Kompensation, fornuft og lidenskab i et filosofihistorisk lys 150
Meningen med livet: Lyst som kompensation for livets mening 151
Tro og illusion: Spil og leg som kompensation for søgen efter lidenskab 154
Kompensationsdygtighed og inkompetenskompensations-kompetence 156
Moralsk blindhed som udtryk for de mørke sider af inkompetenskompensationskompetence 159
Kulturkritiske eksempler på dialektikken mellem kompensations og inkompetenskompensationskompetence 162
Fremtiden – refleksiv dømmekraft som midte mellem kompensation, lidenskab og fornuft 164
Litteratur 166

8. MAGTENS SOCIALE ONTOLOGI
– i organisationsteorien og hos Løgstrup 167
Indledning 167
Magt som socialteknologisk diskurs 169
Magt som emotionelt engagement 172
Magtforståelsen hos Løgstrup 177
Spontane livsytringer: det ontologiske grundlag for etik og magt 177
Den eksistentiel-fænomenologiske opfattelse af magt 183
Perspektiverende diskussion 187
Litteratur 194

9. MAGT I PRAKSIS 197
Hvad er praksisteori? 198
Hvordan handlinger bestemmes i praksis 201
Ingeniørarbejdet i Sarix 205
Regnskaber, emissionstabeller og faktureringssystemer 206

Teamet 207
Teammedlemmernes orienteringer 208
Hvad der blev talt om 210
Organisering – bestemmelse af aktivitet i praksis 211
Dispositioner / praktiske forståelser (A) 211
Projekter / teleoaffektive strukturer (B) 212
Praksislandskaber (C) 213
Praksistraditioner / generelle forståelser (D) 214
Praksissers normativitet 214
Flad ontologi og magt 217
Hvor er magten i praksis, og hvordan skal den studeres? 219
Litteratur 222

LÆRINGS- OG UDVIKLINGSPERSPEKTIVER PÅ MAGT IORGANISATIONER 225

10. KULTURFORANDRING I ET MAGTPERSPEKTIV 227
Indledning 227
Magtbegrebet i organisatorisk kontekst 229
Subjektets tilgang til magtbaser 232
Viden, magt og afmagt 235
Den normaliserede, ureflekterede magt 237
Organisationskultur og magt 239
Magtanvendelsen ude i en konkret kontekst 241
Fra industrikultur til videnskultur 243
Den praktiserede magtudøvelse 244
Afrunding 249
Litteratur 250

11. MAGT OG LÆRING I AKADEMISKE ORGANISATIONER 253
Akademiske organisationer og behovet for læring 253
Masseuniversitet og demokratisering 256
Styring af samspillet mellem universitet og samfund 258
New Public Management: Marked og ledelse 261
Politisk-strukturel magt og ledelsesmagt 263
Læring og kommunikativ magt 266
Litteratur 268

12. KONTEKSTUEL LEDELSESSTRATEGI
– at forene modsætninger i universitære magtforhold 271
Politiske, organisatoriske og strategiske rammer 272
Lovpligtig forskningsfaglighed i lederskabet 273
Strategisk ledelse i samspil med vidensmedarbejderne 273
Drivkraften i et universitet 274
Legitimitet, identitet og integritet i universitær kontekst 276
Universitær legitimitet i politiske handlemåder 276
Identitet som strategisk pejlemærke 280
Ledelsesfaglig integritet – tillid og ordentlighed som grundvilkår 284
Kontekstuel ledelse – den strategiske bestræbelse på at forene modsætninger 289
Konklusion 291
Litteratur 293

13. HVAD RYKKER IND, NÅR HIERARKIET RYKKER UD? 295
Indledning 295
Første hovedafsnit: Ikoniske eksempler på afhierarkisering 297
Afhierarkiseringsportrætter (I): Morning Star 299
Afhierarkiseringsportrætter (II): Buurtzorg 300
Afhierarkiseringsportrætter (III): AES 301
En gennemtænkt helhedsløsning for den afhierarkiserede organisation: Holokrati (Holacracy) 302
Afhierarkieringsportrætter – en fremadrettet opsamling 306
Andet hovedafsnit: Afhierarkisering i dansk eksperimenterende kontekst 308
OG-tema (I): Hvorfor ønskes organisationen gentænkt? 309
Frihed fra / Frihed til – og organisatorisk sårbarhed 313
OG-tema (II): Ønskes afhierarkisering af alle? 315
OG-tema (III): Kan afhierarkisering læres? – og hvis ja, hvordan? 324
Afsluttende samfundshistorisk perspektivering 335
Litteratur 337

OM FORFATTERNE 341