

# Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 3: Anerkendelsens og rationalitetens spiral

Af Klaus Majgaard\*

*Grundspørgsmålet er, hvordan vi er rationelle, når vi møder udfordrende dilemmaer og krydspres. Denne artikel forsøger at vise, at rationalitet kun er mulig, når vi står i anerkendende relationer til hinanden. Uden anerkendelse forvandler styring sig til symbolske spil, hvor dilemmaerne blot skubbes mellem parterne. Styringen bliver fremmedgørende, manipulerende og brutal. Vil vi i kødet på problemerne og vores handlemuligheder, er vi nødt til at anerkende hinanden som dialogpartnere og finde måder, hvorpå vi sammen kan udforske dilemmaerne og deres muligheder. Hovedopgaven bliver derfor at rekonstruere begrebet om styring og rationalitet på anerkendelsesteoretiske præmisser. Det bliver her gjort i tre trin: Først afdekkes simpel rationalitet i valg og beslutninger og dens nødvendige grundlag i anerkendende og dialogprægede relationer. Dernæst udvikles et begreb om reflekteret rationalitet, som rummer bevidstheden om de modstridende institutionelle kontekster for rationalitet, og denne forbindes med, at vi kan indtræde i åbne og frie forhold til disse institutioner. Endelig formes et begreb om transformativ rationalitet som udtryk for det nye, der bliver til i sammenstødet mellem de stridende kontekster. Transformativ rationalitet forbindes med et radikalt, kollektivt nærvær, hvor vi åbner os for det nye, der sker. Basalt set gælder, at graden af rationalitet beror på vores evne til at dele kompleksitet og dilemmaer på en åben måde, og det kan kun ske på grundlag af anerkendende relationer.*

## A. Indledning

### 1. Baggrund: Rationalitetens janus-ansigt

New Public Management (NPM) har tydeligvis et tvetydigt forhold til sit eget iboende rationalitetsideal. På den ene side er NPM indbegrebet af en rationel styringsteknologi. Den retter fokus mod mål,

**Styringens  
selvbillede og  
praksis**

\* Klaus Majgaard er cand.scient.adm. og arbejder til daglig som kommunaldirektør i Furesø Kommune. Desuden er Klaus adjungeret professor ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS.

den prioriterer ressourcer, og den dokumenterer og følger op på effekter, som grundlag for at sætte nye mål. Som kontekst etablerer den markeder eller markedslignende arenaer, hvor forskellige serviceproducerende enheder konkurrerer og tester deres effektivitet, så opgaver og ressourcer ledes hen til de mest effektive. Sådan er den teoretiske selvforståelse i hvert fald. På den anden side fremtræder den praktiske anvendelse af NPM undertiden som et vrangbillede af rationalitet. Selv når styringen iscenesættes som spektakulær og handlekraftig, er det ofte symboladede træk i et spil, som skubber dilemmaer og kompleksitet mellem forskellige aktører. I realiteten bliver styringshandlingerne ikke eller kun i begrænset omfang ført ud i virkeligheden.

### Genskabe rationaliteten i styringen

Dette leder til spørgsmålet om, hvad det vil sige at være rationel. At være rationel indebærer, at vi kan give konsistente begrundelser for vores handlinger, og det at kunne give begrundelser er grundlæggende for vores status som aktører i styringen. Når vi oplever en spaltning mellem styringens rationelle selvbillede og irrationelle praksis, er det ikke blot en ydre konflikt, som vi må »håndtere«. Det er en spænding i selve måden, vi konstituerer os som aktører. Vi har netop set, at dilemma-spillet og dens dobbeltbundne kommunikation fører til en art styringsmæssig skizofreni, som underminerer grundlaget for handling. Vejen til en mere autentisk styring er derfor at rekonstruere betingelserne for styring som et rationelt projekt. At være autentisk er at indtræde i en rationel styringsdialog – på en ikke-fremmedgørende, åben og skabende måde. Det er denne vej, som denne artikel vil søge at afdække.

### 2. Teoretiske perspektiver

NPM's tvetydige forhold til sit eget rationalitetsideal afspejler sig i styringsparadigmets teoretiske baggrund:

### Den rationelle skole

NPM bliver typisk forbundet med de strømninger inden for institutionel teori, som betegnes *rational choice* og *public choice*, og rødderne kan spores til neoklassisk økonomisk teori (Osborne 2010, Dalsgaard & Jørgensen 2010). Afsættet er her antagelsen af rationelle, individuelle aktører, som forfølger egne interesser. De formodes af have givne interesser og præferencer, og de søger at maksimere deres udbytte ved at vælge de handlinger, som bedst tjener disse interesser og præferencer. Forestillingen om rationalitet kan enten være meget idealiseret og antage, at aktørerne stræber efter optimale resultater, eller den kan være mere pragmatisk og tage sig-

te på en mere begrænset rationalitet, hvor aktørerne efterstræber tilfredsstillende løsninger. Offentlige ydelser bliver frembragt gennem interne organisatoriske processer, som forvandler input (ressourcer) til output (ydelser) inden for et formidlende miljø (marked eller lignende). Aktørerne er i indbyrdes konkurrence. Hvis en central myndighed (principal) forsøger at gennemføre en regulering af produktionen, vil de decentrale enheder (agenter) bekæmpe eller forvanske denne regulering, hvis den strider mod deres interesser (f.eks. ønsker om professionel status, frihedsgrader, løn etc.). F.eks. vil medlemmer af faglige professioner forsøge at undvige eller sabotere regulering, hvis den anfægter deres status og autonomi. Fokus bliver naturligt at skabe styringsmekanismer og incitamentstrukturer, som muliggør, at reguleringen kan slå igennem.

Modsat har de mere *historiske og sociologiske strømninger* inden for institutionel teori rettet sit kritiske blik på disse rationalitetsidealer. Forestillinger om rationalitet er historisk betingede og knytter sig til bestemte myter, ritualer og ideologier, som indgår i legitimeringen af handlinger. Rationelle begrundelser er symbolske og gives ofte efter, at handlingen har fundet sted. I forskellige historiske sammenhænge optræder forskellige normer for rationalitet. I moderne bureaukratier har målrationalitet tilkæmpet sig en dominerende stilling på bekostning af andre og ofte ældre rationalitetsformer (f.eks. traditionsrationalitet og værdirationalitet – se Weber 1972). Denne målrationalitet lægger vægt på, at handlinger begrundes som midler til at opnå bestemte forudgivne målsætninger. Tidligere og i andre sammenhænge har handlinger kunnet begrundes ved deres konformitet med traditionen eller deres selvberørende værdi. I samme organisation kan der eksistere rivaliserende kontekster, som sætter forskellige mål for, hvad der er rationelt. Et bureaukrati kan f.eks. være spaltet mellem et handlingsorienteret produktionssystem, som er optaget af at løse faglige opgaver, og et politisk beslutningssystem, som er optaget af at problematisere normer og præmisser for den faglige produktion (Meyer & Rowan 1991, Brunsson 2002). Her kan det være nødvendigt for aktørerne at dekodele de to systemer gennem f.eks. hykleri, hvor vi taler i overensstemmelse med normerne i den ene kontekst og handler i overensstemmelse med normerne i en anden kontekst. Hykleri kan være et helt nødvendigt forsøg på at agere i spændingsfeltet mellem konkurrerende normsæt og dermed undgå handlingslammelse og ødelæggende konfrontationer (Brunsson 2002).

### Den historiske skole

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Fælles for de historiske og sociologiske tilgange er, at rationalitet ses som muliggjort af en bestemt institutionel kontekst. I de rationelle beslutningsteorier anlægges ofte et atomistisk perspektiv, hvor offentlige organisationer ses som et mylder af individuelle agenter, der forfølger egne interesser. I de mere sociologiske og historiske teorier interesserer man sig derimod for, hvordan individuelle positioner og strategier muliggøres af bestemte institutionelle betingelser. Man kan med March (2008) tale om, at aktørerne forfølger bestemte historiske stier, der frembyder et bestemt repertoire af handlinger og begrundelser. Det afgørende er ikke så meget, om handlingen i abstrakt og universel forstand er optimal, men snarere at den er *passende* set i den specifikke kontekst.

#### **Institutionalisme som rationalitetskritik**

Den sociologiske og historiske institutionalisme er som sagt rationalitetskritisk. March (2008) analyserer, hvordan der er opstået en magtfuld og sejlvet rationalitetsmyte, som sætter betingelser for, hvad der kan gælde for en fyldestgørende forklaring af en handling. I dag kan vi betragte en handling som forklaret eller velbegrundet, hvis vi kan vise, at den lever op til rationelle forskrifter. Når vi iagttaget handlinger, som øjensynligt ikke er rationelle, opfinder vi former og niveauer af omkostninger, gevinster og kalkuler, som får handlingen til at passe med de abstrakte idealer. På en eller anden måde skal det nok lykkes at levere en beskrivelse af handlingen, hvor den kan tolkes som rationel i henhold til en eller anden præference. Eller også kan vi beskrive handlingen som udtryk for en implicit regel, der i en større sammenhæng har et rationale. Tænkningen bliver dermed dogmatisk og selvbekræftende. »Derfor står vi i sidste ende med en myte, der er magtfuld og betydningsfuld, men som stort set er tømt for indhold«, slutter March (2008, s. 44). Faren ved »rationalitets-mytens herredømme« (Marchs udtryk) er, at nysgerrigheden går fløjten. Vi indstiller os på at optimere vores praksis inden for en snæver og selvbekræftende referenceramme. Og derved går vi glip af en mere radikal udforskning af nye muligheder, som kunne udspringe af alternative tilgange. Afvigerne lærer at hykle – at genfortolke deres eksperimenter i acceptable rationelle termer.

Det er tydeligt, at den rationelle og den historiske tilgang giver forskellige perspektiver på de dilemmaer, som er beskrevet i de forudgående to artikler i *Jagten på autenticitet i offentlig styring* (Majgaard 2011a & 2011b). Fra et snævert rationelt perspektiv er spillet om kompleksiteten udtryk for en konkurrence mellem agenter, som

forfølger egne interesser. Det kan f.eks. handle om fagprofessionelle, som beskytter deres autonomi ved at sabotere styringsinitiativer, og dette kan anspore til at udvikle styringsteknologier med større gennemslagskraft og mere uimodståelige incitamenter. Perspektivet er kamp. Omvendt vil den historiske tilgang frembringe en åben og undersøgende holdning. Vi kan udforske, hvad der tæller som rationelt i forskellige kontekster, og vi kan dermed også lege med tanken om alternative rationaliteter og medfølgende handlemuligheder.

Spørgsmålet er imidlertid, om vi skal affinde os med at vælge mellem disse to alternativer. Den rationelle tilgang fremstår som stringent og præcis, men opnår dette på bekostning af at være uafhjælpelig abstrakt og selvbekræftende. Den historiske tilgang er åben og udforskende, men begrænser sig umiddelbart til at være rent deskriptiv.

Scott (2008) mener netop, at den historiske tilgang er i færd med en vending fra en kritisk til en mere konstruktiv tilgang til rationalitet: »From institutions as irrational influences to institutions as frameworks for rational action« (Scott 2008, s. 217). Pointen er: Det, at rationalitetsidealer er historisk og socialt forankrede, er ikke blot en begrænsning for deres gyldighed. Det er mulighedsbetingelsen for deres gyldighed. Det handler altså om at gentænke rationalitet på historisk og socialt reflekterede præmisser.

**Institution som  
rationalitetens  
begrænsning  
eller mulighed**

### 3. Problemstillingen

Det er det sidstnævnte spor, som jeg vil forfølge i de kommende afsnit. Mit ærinde er at komme til fornuft. At finde en måde at være rationel, når vi i indbyrdes samtaler behandler de komplekse betingelser for at styre den offentlige sektor. Vejen til en mere autentisk styring er ikke at træde ud af styringen som rationelt projekt, men tværtimod at træde ind i den, men på en mere oprigtig, åben og berigende måde. Her kan vi ikke blot samle os om en snæver rationalitetsopfattelse, som netop reducerer kompleksitet i forenkede abstraktioner, og som derfor tit forvanskes til rationalitetens vrangbillede (f.eks. dilemma-spillet). Men vi kan heller ikke begrænse os til at være deskriptive og relativiserende. Vi kan ikke blot være nysgerigt botaniserende mellem de mange måder at være rationel på. Situationen kalder på, at vi kan forholde os fælles og forpligtende til den offentlige sektors udfordringer.

**Muligt at være  
rationel i  
krydspres?**

<b>Hovedpointer</b>	<p><b>4. Oversigt over artiklen</b></p> <p>I det følgende vil jeg forsøge at forklare og begrunde følgende pointer:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kravet om rationalitet er ikke til at komme uden om. Det ligger i selve den normative struktur af det at handle.</li><li>• Rationalitet henviser til den måde, hvorpå vi udlægger og begrundes vores handlinger over for hinanden. Forudsætningen for rationalitet er derfor, at vi anerkender hinanden som personer, der kan fremsætte begrundelser, som vi er nødt til at lytte til. Uden anerkendelse, ingen rationalitet.</li><li>• Normer for anerkendende og rationel dialog er kun mulige som del af en historisk betinget institutionel kontekst. På et givent tidspunkt findes flere konkurrerende kontekster.</li><li>• Vi er derfor nødt til at finde en måde at være åben over for denne mangfoldighed af institutionelle kontekster. Graden af rationalitet beror på vores evne til at favne kompleksitet og nuancer i udlægningen af vores situation. Det er her ikke nok blot at reflektere over mangfoldigheden. Og det er heller ikke muligt blot at hæve sig op over den – og anskue den fra en højere fornufts sæde. Åbenheden må altid findes i situationen.</li><li>• Rationalitet opstår i det konkrete sammenstød mellem rivaliserende normer og kontekster.</li></ul> <p>I dette forehavende forsøger jeg at tænke rationalitetsbegrebet ind i dets sammenhæng med anerkendelsesbegrebet, og dette er først og fremmest inspireret af Hegels tænkning, sådan som den udlægges af især Pippin (2008).</p>
<b>Tre trin</b>	<p>Jeg har ordnet analysen i tre trin: simpel rationalitet (afsnit B), reflekteret rationalitet (afsnit C) og transformativ rationalitet (afsnit D). I relation til disse niveauer af rationalitet vil jeg beskrive de modsvarende forudsætninger i form af anerkendende relationer.</p>

## **B. Simpel rationalitet**

Første skridt bliver at analysere rationalitet i simpel forstand.

### **1. Rationalitet som målrettethed**

Rationalitet handler om måden, hvorpå vi begrundes vores handlinger.

Når vi er målrationelle (i Webers forstand) betragter vi vores handlinger som midler til at nå givne mål. Vores adfærd kan indordnes i et hierarki af mål og delmål, hvor underordnede og mere delvise mål er midler til at opnå de overordnede mål.

### **Overensstemmelse mellem mål og midler**

Det målrationelle rationalitetsbegreb beskrives mere udbygget hos March (2008). Når en handlingsproces er rationel, involverer det, (1) at der optræder et sæt handlingsalternativer, (2) at disse alternativer er forbundet med en bedømmelse af deres fremtidige konsekvenser, (3) at disse konsekvenser er værdiansat på basis af præferencer, og endelig (4) at det valgte alternativ er karakteriseret ved at have de bedste konsekvenser målt i forhold til vores præferencer. Rationalitet er her en egenskab ved selve måden at træffe og begrunde beslutninger og ikke resultatet af de besluttede handlinger. Rationalitet afhænger ikke af, hvad der beslutes, men hvordan der beslutes. Det afgørende er ikke, at handlingerne de facto fører til vores mål, men at vi er nået frem til dem gennem en rationel analyse og begrundelse, der viser, at de vil føre til målene. En handling kan således godt være målopfyldende (effektiv) uden at være rationelt besluttet. Og omvendt kan rationelt besluttede handlinger skyde forbi målene.

### **Beslutningsprocedure**

Eksempler på simpel rationalitet er, når politikere i budgetteringen prioriterer områder (mærkesager og fokusområder), som de lægger stor vægt på, på bekostning af andre områder. Eller det er, når faglige ledere fordeler sager mellem sagsbehandlere under hensyntagen til, hvem der har de rette kompetencer, og hvem der har tiden.

I begge tilfælde forudsætter rationalitet, at vi i fortolkningen af vores situation kan se en række forskellige handlemuligheder, og at vi i en eller anden forstand skal begrunde, hvordan vi handler. Det er her, at handlinger adskiller sig fra noget, der bare sker med os. Som naturlige organismer indgår vi i et yderst komplekst net af årsager og virkninger, som bestemmer vores adfærd. På den måde kan vores adfærd forklares med henvisninger til deres årsager. Men når vi taler om, at vi handler, så mener vi netop, at det, vi gør og siger, ikke fyldestgørende kan forklares bare ved at henvise til årsager. Vi skal ikke bare kunne pege på *årsager*, men også på *grunde* til, at vi handler, som vi gør. F.eks. kunne vi forklare politikeres prioriteringer ud fra, at de enten repræsenterer bestemte interesser begrundet i deres sociale position, eller at de afspejler bestemte sympatier, som er grundlagt gennem afgørende oplevelser i barndom og ungdoms-

### **Kausale versus normative udlægninger af handlinger**

**Normativitet  
som ånd**

år. Dette ville være at forklare deres adfærd med henvisning til årsager. Men det, der gør, at deres adfærd tillige er handlinger, er, at de giver (og er forpligtet til at give) en normativ begrundelse for deres valg. De fremlægger med andre ord argumenter for, at deres prioritering af ressourcerne er den rigtige set ud fra bestemte idealer. Og disse begrundelser kan overvejes og bedømmes relativt uafhængigt af, hvad der kunne være af »bagvedliggende årsager« til deres adfærd.

Simpel rationalitet handler altså om at kunne begrunde handlinger. Og det forudsætter, at der har udviklet sig en normativ kontekst og refleksivitet: Når vi som organismer udvikler et bestemt niveau af kompleksitet, bliver vi optaget af os selv og vores adfærd (udvikler et selvforhold) og forstår os selv på måder, som ikke blot kan forklares med henvisning til naturlige faktorer og empiriske observationer. Dels bliver vi fortolkende og konceptualiserende, det vil sige, at vi forholder os til verden som et rum af muligheder, som indebærer valg. Dels bliver vi normative, det vil sige, at vi udvikler en særlig responsivitet over for normer. Vi holder hinanden ansvarlige for vores handlinger ud fra andre grundlag end blot vores naturlige behov, sociale interesser eller individuelle idiosynkrasier. Ganske vist kan vi godt begrunde handlinger ved at henvise til f.eks. vores naturlige behov. Men det kan vi kun, hvis vi har anlagt en normativ grundopfattelse, hvor naturlige behov tæller som legitime grunde til en handling. Det er denne historiske og sociale sfære for normative begrundelser, som Hegel kalder *ånd*, og som jeg kort introducerede i den første artikel i denne serie (med henvisning til Pippin 2008).

Ånd eksisterer vel at mærke ikke løsrevet fra naturen. Den er netop blevet til gennem naturens udvikling. Og naturen rummer altså en tendens til ånd. Ånd og natur er to sider af samme sag – normative begrundelser og kausale forklaringer adskiller sig ikke med hensyn til, hvad de forklarer, men med hensyn til måden de forklarer på. Til en normativ begrundelse af en handling hører en modsvarende kausal forklaring af handlingen forstået som fysisk adfærd. Alligevel har ånd en selvstændighed, idet selve det at skelne mellem årsager og grunde i sig selv er et normativt anliggende. At nå frem til denne skelnen er en historisk og social præstation, som er opnået gennem vores udvikling, i og med at vi selv og vores samspil med omgivelserne har nået en højere grad af kompleksitet.



Heri ligger også, hvorfor kravet om rationalitet i en vis forstand er uomgængeligt for os som handlende væsener. Det, der definerer en handling (til forskel fra noget, der blot sker med os) er netop, at den begrundes normativt. Når vi fejler med at give en begrundelse for vores handlinger, så annullerer vi vores status som aktører – og bliver i stedet nogle, der bare er sket noget for. Det svarer til, at vi hævder, at vi spiller skak, men at vi ikke flytter brikkerne i henhold til reglerne for skak. Det er en praktisk selvmodsigelse.

**Uden  
rationalitet,  
ingen handling**

Et kendetegn ved at være et konceptualiserende og handlende væsen er imidlertid, at der altid er flere fortolknings- og handlemuligheder, end der kan realiseres i en given situation. Fortolkning og handling må altså forholde sig til en grundlæggende knaphed, og den vil derfor altid ske i konkurrence (di Giovanni 2009). At hævde en bestemt fortolkning eller vælge en bestemt handling indebærer derfor en *fordring*, som altid (potentielt eller reelt) kan udfordres af andre. Faktisk kan vi kun udvikle os som handlende væsener i en gensidig kamp om anerkendelse, hvor vores egne fordringer brydes med andres. Ånd kræver et socialt rum, hvor vi kan spejle os i hinanden og opnå anerkendelse af vores status som fortolkende og handlende individer. Var vi pludselig i en verden, hvor vi blot så andre som kødklumper og manipulationsobjekter, ville det undergrave vores egen mulighed for at udvikle os som handlende og åndelige væsener. Vi kan reelt ikke bruge en anerkendelse fra nogen, som vi ikke selv anerkender som legitime afgivere af anerkendelse. Ved en rent instrumentel og forbrugende omgang med andre, indtræder altså en art åndelig død (di Giovanni 2009).

**Uden anerken-  
delse, ingen ra-  
tionalitet**

Dette betyder også, at en handling får sin mening og sin intention gennem denne kollektive og konkurrenceprægede fortolkningsproces. Intentioner er ikke indre tilstande, som forårsager handlinger. En handling står ikke i et ydre og kausalt forhold til sin intension, men er defineret ved sin intension, og denne definition sker socialt. Vi kan ganske vist godt have ment noget med en påtænkt handling, før vi udførte den. Men denne mening er blot en hypotese, som bliver sat i spil og afprøvet i den kollektive fortolkning. Hver handling rejser en fordring om at betyde noget bestemt, og denne kan afvises af andre. Og det sker gennem dette sociale fortolkningsspil. Det betyder, at mål og præferencer ikke kan ses som betingelser, som er givet forud for og uafhængigt af handlingen. Handlingen er udtryk for et mål, men hvad dette nærmere går ud på, er et tema for en so-

**Forholdet mel-  
lem intension og  
handling**

cial udlægning, som går på – også efter, at handlingen for længst er udført.

I denne forståelse er rationalitet ikke en egenskab, som knytter sig til løsrevne individer, men til måder at være sammen på. Rationalitet forudsætter anerkendende relationer mellem fortolkende, conceptualiserende og normativt orienterede aktører. Dette er kun muligt inden for en institutionel kontekst, som muliggør bestemte normer, hvorunder den konkurrenceprægede fortolkningskamp kan udfolde sig på gensidighedens præmisser.

## 2. Anerkendelse som forudsætning for rationalitet

Spørgsmålet er nu, hvordan anerkendende relationer kommer i stand, og hvordan de danner grundlag for rationel dialog. Dette skal belyses gennem Hegels analyse af kampen om anerkendelse i *Åndens fænomenologi* (Hegel 2005).

### Samfundet fødes i kamp

Ideen om kamp som grundlag for social orden er gammel. I de første moderne politiske teorier (hos Macchiavelli og Hobbes) forestillede man sig, at samfundsorden og statsmagt blev grundlagt på baggrund af en naturtilstand af kæmpende individer (Honneth 2006). Individerne var drevet af selvinteresse, og de var parat til at kæmpe med alle midler. Macchiavelli forsøger i 1500-tallets Italien at rådgive fyrsten i at beholde og befæste sin magt i sådanne fjendtlige og utilregnelige omgivelser. I 1600-tallets England forsøger Hobbes at forklare, hvordan individernes kamp kommer til et punkt, hvor de er gensidigt truet af udslættelse, og hvor det bliver i deres egen interesse at overlade magten til en suværen. Dermed lægges grunden til en række af kontraktteorier, hvor statsmagten forklares som udtryk for en kontrakt mellem selvstændige individer. Hos begge er det grundlæggende motiv kampen for overlevelse. Der skal ikke meget fantasi til at se sammenhængen mellem denne tilgang og så de mere rationalistiske grene af institutionel teori, som jeg refererede til i indledningen til denne artikel. Også her tages afsæt i separate agenter, der handler ud fra egeninteresse, og der dannes en ligevægt gennem indførelsen af incitaments- og styringsstrukturer.

Også Hegel bruger kamp-figuren, men på en væsentligt anderledes måde. Vigtigste forskel er, at han ikke ser før-sociale individer som grundlaget for en social orden. Tværtimod er individer altid kun mulige på baggrund af en social orden – individer konstituerer sig som deltagere i bestemte institutioner, det vil sige som nogen, der

legitimt kan deltage i en normativ fortolkning af handlinger. Og dette sker i en kamp om anerkendelse af netop vores fordringer på at være handlende og normativt argumenterende aktører.

Hvordan er dette sociale udgangspunkt begrundet? I hele første del af *Åndens fænomenologi* undersøger Hegel, hvad det ville indebære at tage afsæt i et isoleret subjekt, der står »over for« verdens. Vil vi kunne gøre rede for muligheden af erkendelse og kommunikation, hvis vi tager afsæt i en sådan verden af løsrevne og isolerede subjekter? Dette prøves af. Først tager han afsæt i bevidstheden som rent sansende (den sanselige vished). Bevidstheden er altså en genspejling af omverden via sanserne. Her opdages det imidlertid, at vi i fortolkningen af sanseindtryk nødvendigvis gør brug af begreber, der er almene og abstrakte og altså rækker ud over, hvad der specifikt kan sanses. Vores begreber indeholder imidlertid mange forskellige og divergerende muligheder for at bestemme en genstand. Der er, som nævnt, altid flere fortolkningsmuligheder, end der kan realiseres. Enhver begrebslig fortolkning indebærer altså en selektion. Vi kan altså ikke bare møde verden som en velordnet samling af selvberoende og på forhånd givne objekter, men må se os selv engageret i et felt af forskellige mulige bestemmelser. Vores begreb om genstanden raffineres – fra at være rene sansedata, til at være en genstand udlagt under et alment begreb og endelig til en totalitet af bestemmelser og relationer til andre ting (meget i tråd med min tidligere behandling af *kompleksitet*). En genstands integritet består ikke i, at den er til som en uafhængig substans, men snarere i den måde, hvorpå den skaber og genskaber sig i relationerne til omverden. Verden består altså ikke af enkeltstående, selvberoende genstande, men er totaliteten af relaterethed. Og som fortolkende subjekter må vi forstå os selv som en del af denne totalitet – ikke bare som passivt registrerende, men som deltagende. Enhver bevidsthed om verden indebærer derfor nødvendigvis også en bevidsthed om os selv – en selvbevidsthed.

Dette danner afsæt for den videre analyse, i anden del af *Åndens fænomenologi*, hvor anerkendelsesbegrebet udredes. Udgangspunktet er altså en selvbevidsthed, som er engageret i verden. Ifølge Hegel er en sådan selvbevidsthed kun mulig i en levende organisme, der har udviklet en vis grad af kompleksitet i forholdet til omverden, og som opretholder sin grænse og sin integritet i samspillet med omverden. Dette sker ved, at vi konstant udtrykker og spejler os i omverden igennem vores praktiske og fortolkende omgang med denne.

**Enheden af aktør og omverden**

**Bevidsthed formidlet gennem forholdet til andre**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Med Hegels ord negerer vi dens fremmedhed, det vil sige, at vi gør den til vores egen. Denne omgang er forbundet med, at vi fortærer, forbruger og nedbryder omverden – altså, at de omgivende genstande mister deres integritet. Den rastløse negeren kan pågå konstant, men uden at vi som subjekt får noget stabilt og ligeværdigt at spejle os i, som kan bekræfte vores integritet og danne grundlag for, at vi konstituerer os som selvbevidste og handlende væsener.

Selvbevidstheden må altså finde noget, hvis fremmedhed kan negeres, uden at det tilintetgøres. Og det kan den kun i forhold til én slags omgivelser – nemlig andre selvbevidste væsener. Som selvbevidste og handlende kan vi kun eksistere i relationer til andre. Det er på denne baggrund, at Hegel iscenesætter kampen om anerkendelse.

#### **Kampen om anerkendelse**

Hegel beskriver to former for selvbevidsthed, der som udgangspunkt ikke anerkender hinanden. Første stadie bliver derfor en kamp på liv og død. Vi kan se dette som, at hver især forsøger at bruge den anden til at opretholde sin egen integritet uden hensyn til den andens tilsvarende integritet. Ophævelsen af den andens fremmedhed er forbundet med dennes tilintetgørelse. Og det var jo netop dette forhold, som vi skulle undgå. Der er ikke meget ved at modtage anerkendelse fra en død.

#### **Herre og slave**

Næste stadie i kampen er, at den ene underkaster sig den anden. De to selvbevidstheder opstår her som herre og slave. Herre og slave skal vel at mærke ikke her forstås som konkrete personer eller positioner i et hierarki. »Herre« er en bevidsthedsform, der er forbrugende i forhold til andre selvbevidstheder, mens »slave« er en bevidsthed, som er tjenende. Anerkendelsen er ensidig og asymmetrisk. Umiddelbart skulle man synes, at herren må blomstre ved at modtage slavens anerkendelse. Men denne er i længden ikke tilstrækkelig for at opretholde herrens integritet. Du kan ikke spejle dig i en anerkendelse fra én, som du ikke selv anerkender. Desuden konstituerer herren sig som rent forbrugende i sin relation til verden. Det vil sige, at herren forholder sig til verden via slaven, som står for det produktive arbejde, hvis frugter herren fortærer.

#### **Døden og arbejdet**

Umiddelbart skulle man synes, at slaven havde ringere muligheder for at konstituere sin integritet. Men nej, positionen som slave rummer på sin vis rigere eksistentielle muligheder end positionen som herre. For det første lever slaven i frygten for at dø – altså at miste sin integritet i det rent instrumentelle forhold til herren. Men

netop i frygten for døden forholder slaven sig radikalt til sin tilværelse som en helhed. Ansigt til ansigt med døden som mulighed spejler vi os ikke bare i denne eller hin genstand og udtrykker os partielt og situationsbestemt. Vi forholder os til selve vores eksistens som en mulighed, der kan opstå og gå uigenkaldeligt til grunde. Her er et muligt afsæt for et langt rigere selvforhold end hos den forbrugende herre. For det andet arbejder slaven, det vil sige står i et direkte, uformidlet og skabende forhold til virkeligheden. Slaven kan legemliggøre sig og udtrykke sig kreativt i arbejdet. Han kan genskabe sig selv – har en rationel evne til at skabe sig fra ingenting, det vil sige en kreativ frihed. Døden og arbejdet er altså de eksistentielle forløsende forhold, der muliggør, at slaven kan stå i et forhold til tilværelsen som en universel horisont af muligheder, der kan realiseres kreativt.

Det er her, vi finder den pointe, som jeg flere gange har refereret til i det forudgående, nemlig: Står vi i et rent forbrugende og manipulerende forhold til andre, undergraver vi grundlaget for vores egen eksistens og integritet som fortolkende og handlende individer. Vi indtræder i en åndelig død, hvor grundlaget for subjektivitet og handling smuldrer. Et eksempel på dette er dilemma-spillet, hvor vi netop presser kompleksitet og dilemmaer over på andre aktører – ovenikøbet samtidigt med, at vi påberåber, at vi anerkender deres autonomi. Når dette ender i dobbeltbindinger og skizofreni, er det netop udtryk for, at grundlaget for subjektivitet og handling er brudt sammen.

Løsningen er en gensidighed, hvor de to positioner kan forenes. Herren må indse, at han selv er tjener, i og med han f.eks. giver ordre til omorganisering af naturen og omverdenen. Slaven må indse sin egen kreative frihed til at skabe mening gennem arbejdet. Først og fremmest må de anerkende hinanden. Først i gensidigheden kommer muligheden for subjektivitet og handling til live.

Dette kan ifølge Hegel kun ske på baggrund af, at de forholder sig til en universel horisont af begreber og normer. Med »universel« mener Hegel vel at mærke ikke en tidløs og ahistorisk baggrund eller substans, som ligger bag eller hinsides denne verdens fænomener. Tværtimod er det universelle altid en social og historisk dannelse og kan kun eksistere konkret. Vi er ikke først selvbevidste individer og siden sociale. Vi er selvbevidste individer, fordi vi er historiske og sociale. Langt senere i analysen udleder Hegel begrebet ånd

**Erkendelsen af  
almene begreber  
og normer**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

til at beskrive den historisk og socialt skabte sfære af normer, som vi skaber og vedligeholder i vores indbyrdes (og kæmpende) fortolkninger af, hvad der sker, og hvad vi gør. Vores kamp om anerkendelse og vores deltagelse i bestemte samfundsmæssige institutioner er to sider af samme sag, som betinger hinanden.

#### **Krænkelsens og anerkendelsens sociale dynamik**

I sin analyse af kampen om anerkendelse identificerer Honneth (2006) en særlig dynamik. I kampen opstår gensidigheden altid på baggrund af en krænkelse. Det er gennem slavens misagtelse, at vi kommer i en relation til tilværelsen som en normativ (historisk universel) horisont. Det er gennem krænkelsen, at gensidighedens lov kommer til syne: Uden gensidighed, ingen subjektivitet, ingen handling, ingen rationalitet. Honneth ser her muligheden for at se udviklingen af samfundsmæssige institutioner som et dialektisk samspil mellem krænkelse og anerkendelse: På baggrund af en krænkelse opstår en anerkendelse, som er udtryk for det niveau af erkendelse og gensidig forståelse, som er mulig på det givne historiske tidspunkt. På et tidspunkt anerkender alle mandlige og frie grækere hinanden som medborgere – og har ikke blik for de mange, der udelukkes af dette fællesskab. Denne implicite krænkelse betyder, at den institutionaliserede anerkendelse i den græske bystat lever på lånt tid og må gå under. Og derved skabes mulighed for, at en mere rig og facetteret anerkendelse kan opstå, f.eks. et mere omfattende medborgerskab i den romerske stat. Også her ligger iboende krænkelse, som igen baner vejen for anerkendelse af et mere omfattende og udfordrende fællesskab. Og så fremdeles. Pointen er, at enhver krænkelse bærer kimen til institutionalisering af et mere omfattende og rigt anerkendelsesforhold. Hvert niveau indebærer en tiltagende universel orientering – fra et mere underforstået og vanebestemt fællesskab til et mere reflekteret og bevidst fællesskab, fra en mere snæver og ekskluderende til en mere universel og inkluderende samfunds dannelse. Dette modsvarer en udvikling af det, vi kalder *ånd*, nemlig at vi begrundet vores handlinger ikke bare med afsæt i vores behov og umiddelbare dispositioner, men i relation til almene normative forpligtelser.

Når dilemma-spillet er krænkende, påpeger det samtidig en dimension af anerkendelse, som må udvikles i styringsdialogen. I den anden artikel i denne serie (Majgaard 2011b), så vi, at oprøret mod styringen ikke blot var en afvisning af styring, men en udvidelse af dens begreb og horisont. Dilemma-spillet er i den forstand en social og eksistentiel provokation, som kan sætte gang i overvejelserne

om, hvordan vi er sammen, og hvordan vi kan udvikle en styringsdialog i en mere oprigtig og forpligtende gensidighed.

På grundlag af sin analyse videreudvikler Honneth (2006) imidlertid anerkendelsesbegrebet til en art ideal for social og psykisk sundhed (at være elsket, respekteret og agtet), og enhver overtrædelse af og barriere for dette ideal anses for socialt skadeligt og må udløse en institutionel kritik. Pippin (2008) indvender heroverfor, at Honneth taber Hegels pointe af syne. Hegel tager netop ikke afsæt i givne individer og deres behov (for at være elsket, respekteret og agtet), og han vil ikke lade individuelle psyko-sociale behov danne målestok for vurdering af bestemte sociale institutioner. Hegels ærinde er at udrede den normative struktur i selve det at handle. At danne sig som normativt fortolkende og handlende aktør kan kun ske i relationer, hvor vi anerkender andre som normativt fortolkende og handlende. Dette er kun muligt som deltagere i historisk og socialt givne institutioner. Det er som deltagere i en institutionaliseret praksis, at vi i en vis grad frigør os fra at være rene naturbestemte behovsvæsener, og vi indtræder i en normativ praksis, hvor vi er forpligtet til at begrunde vores handlinger med afsæt i sagen og ikke os selv. At være fri indebærer at kunne indtræde i en sådan praksis og se den som sin egen – uden hvilken vi ikke var dem, vi var. Hegels anliggende er altså ikke at udkaste et ideal eller en utopi om sunde relationer i det gode samfund, men derimod historisk at rekonstruere muligheden af, at vi er handlende, frie og rationelle.

Jeg mener ikke, at Pippins kritik fjerner grundlaget for Honneths analyse af anerkendelsens dialektik – at krænkelser åbner muligheden for rigere former for anerkendelse. Pippins synspunkt medfører heller ikke, at vi ikke kan forholde os kritisk og evaluerende til en given institutionel kontekst. Faktisk kan institutioner, ifølge Pippin, være kendetegnet af en større eller mindre rationalitet (jeg vender tilbage til dette i de følgende afsnit). Hans kritik af Honneth går først og fremmest på, at vi ikke kan føre institutionel kritik med afsæt i et selv teoretisk velbegrundet ideal for social-psykologisk sundhed og individers »krav« på at blive elsket, respekteret og agtet. Anerkendelsens dialektik må tage afsæt fra selve det at handle – fra muligheden af overhovedet at konstituere sig som som handlende, rationel og fri i en given institutionel kontekst.

**Anerkendelse  
som psyko-  
socialt sund-  
hedsideal?**

**... eller som  
normativ struk-  
tur i selve det at  
handle?**

### 3. Opsummering

Simpel rationalitet vil sige, at vi kan begrunde vores handlinger. Og den er funderet i, at vi anerkender hinanden som nogen, der kan give og anfægte sådanne begrundelser. Dette er anført i nedenstående tabel (de øvrige felter vedrørende reflekteret og transformativ rationalitet vil blive udfyldt, efterhånden som analysen skrider frem).

	Indhold	Relation
<b>Transformativ rationalitet</b>		
<b>Reflekteret rationalitet</b>		
<b>Simpel rationalitet</b>	At kunne begrunde sine handlinger – f.eks. som midler til et bestemt mål	Anerkende hinanden som deltagere i en argumentation

Tabel 1: *Simpel rationalitet*

Et klart eksempel på simpel rationalitet er, når vi begrundet vores handlinger som midler til et bestemt mål. Det sker, når vi i budgetteringen prioriterer de aktiviteter, som er vigtigst for at opnå de mål, vi tilstræber, eller når vi fordeler opgaver imellem os, så vi udnytter hinandens kapacitet og kompetencer bedst muligt. Intet af dette kan reelt opnås, med mindre vi tager hinanden alvorligt, udfordrer og lytter, og lader det bedste argument vinde.

#### **Anerkendelse som grundlag for rationalitet**

Når vi er rationelle, så er det, vi gør, ikke bare noget, der sker med os. Det er ikke bare følger af vores kontingente biologiske natur, vores behov eller for den sags skyld socialt formede emotioner og magtinteresser. Vi gør det, fordi vi har grunde til det – det vil sige argumenter, som giver mening i en social og historisk given normativ kontekst (ånd). Graden af rationalitet afhænger af, i hvor høj grad vi kan genkende os selv i handlingerne, altså i hvor høj grad grundene netop er vores grunde. Rationalitet udtrykker altså et særligt forhold til os selv og vores handlinger.

Dette selvforhold er ifølge Hegel nødvendigt formidlet gennem vores forhold til andre. Vi kan kun danne os, som nogen der begrundet handlinger, ved at fremføre disse som fordringer over for andre, der netop kan anfægte disse. Og de kan netop anfægte vores fordringer, ikke bare ved at stå i vejen for dem (som objekter), men ved slet og ret at afvise dem og potentielt true vores status som handlende og



åndelige væsener. Kun ved at møde denne udfordring kan vi opnå at være handlende og normative. Dette fuldbyrdes ved, at vi gensidigt anerkender hinanden som nogen, der legitimt kan fremføre grunde, og hvis anerkendelse betyder noget for os. Udviklingen af ånd og rationalitet sker i et vekselspil mellem krænkelser og anerkendelse. Hver begrænset anerkendelsesrelation udelukker bestemte aspekter og rummer dermed kimen til nye krænkelser, som atter kun kan overvindes gennem en udvidelse og berigelse af anerkendelsesrelationen.

Kampen om anerkendelse tager imidlertid ikke sit udgangspunkt i en eller anden før-institutionel, oprindelig socialitet, men er kun muliggjort af en altid allerede givne historisk institutionel baggrund, som samtidig selv kun genskabes og realiseres gennem vores fortsatte anerkendelseskampe.

**Institutioner  
som betingelse  
for anerkendelse**

Autentisk styring vil på dette niveau sige, at vi indtræder i en anerkendende dialog om begrundelserne for vores handlinger – og dermed om vores mål, planer, fremdrift og resultater. Dette indebærer bestemte institutioner, som muliggør en sådan dialog – f.eks. sprog, hvori vi kan udtrykke, hvad der er vigtigt, og samtaleprocesser, hvori vi kan få hinanden i tale og komme i kødet på kompleksiteten og dilemmaerne i styringen. Sådanne betingelser er langt fra givne, men bliver til gennem krænkelser og kampe om anerkendelse. Det bliver her relevant at rette blikket mod de institutionelle betingelser for en anerkendende dialog.

## C. Reflekteret rationalitet

Næste skridt må være at udvikle en rationalitet, som reflekterer over sine egne institutionelle mulighedsbetingelser.

### 1. Bevidstheden om rationalitetens kontekstualitet

Kampen om anerkendelse tvinger aktørerne til at forholde sig til noget universelt – en almen horisont af normer (ånd), som vi må henvise til, når vi begrundet vores handlinger og fremsætter fordringer og forpligtelser i forhold til hinanden. Men denne horisont af normer eksisterer ikke bare i den blå luft – den består ikke blot af formelle grundsætninger, som vi logisk må forudsætte uafhængigt af den sociale og historiske kontekst. Tværtimod bliver den til som en historisk og social horisont gennem netop vores indbyrdes kam-

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

pe, krænkelser og forsøg på at etablere nye anerkendende relationer. Den eksisterer derfor altid kun som konkret og situeret, det vil sige som sociale institutioner, der bliver til og forgår gennem netop de handlendes konfliktfyldte samspil.

Ud over at være rationel i simpel forstand (det vil sige målorienterede) er det nu også muligt at forholde sig til de institutionelle betingelser for rationalitet og dermed at være rationelle i en reflekteret forstand. I Hegels analyse markerer dette et skift, hvor aktørerne går fra at være blot selvbevidste og kæmpende til desuden at være fornuftige (se analysen af fornuft i tredje del af *Åndens fænomenologi*, Hegel 2005). Som fornuftige forsøger vi at afdække de institutionelle kontekster for rationalitet – herunder, hvordan de opstår, hvordan de danner betingelser og begrænsninger for vores handlinger etc.

#### **Institutioner som rationelle konstruktioner**

Som jeg nævnte i indledningen, giver institutionel teori flere bud på en sådan analyse og refleksion. En hovedstrømning (den rationalistiske) forsøger at forklare institutioner som i sig selv rationelle konstruktioner. Der opstår en bestemt institutionel orden på baggrund af rationelle og konkurrerende individers handlinger – ved, at de f.eks. indgår en kontrakt, træffer kollektive beslutninger og blot giver anledning til en spontan balance eller ligevægt. Hvis vi som praktikere lader os vejlede af denne strømning, har det en dobbelt konsekvens: For det første må vi som rationelle aktører forsøge at optimere vores deltagelse i den indbyrdes konkurrence. For det andet giver teorien os afsæt for reflektivt at hæve os op over denne konkurrence, gennemskue spillereglerne og indtræde som rationelle konstruktører af den institutionelle scene. Som strategiske ledere forsøger vi at forme rammebetingelserne for det konkurrenceprægede samspil mellem aktørerne i organisationen eller på markedet. Vi designer incitamenter, udvikler værdier og kultur, skaber nye behov og præferencer.

Problemet med denne opfattelse er, at den forudsætter rationelle individer, og det var jo netop muligheden af disse, vi skulle godtgøre. Hertil kommer, at vores forståelse af os selv som aktører spaltes: På den ene side er vi deltagere i spillet. På den anden side er vi autonome subjekter, som kan stå »over for« spillet og forme det ud fra vores strategiske hensigter. Denne autonome position bliver abstrakt og paradoksal (Stacey 2007). Resultatet er, at de rationalistiske antagelser bliver så almene og løsgjorte fra ethvert historisk indhold, at de, som tidligere nævnt, bliver tomme og selvbekræftende. Vi

kan ikke forklare det sociale med udgangspunkt i noget før-socialt (før-sociale individer), men må forfølge institutionernes dannelse i sociale samspil og konflikter. I den forstand skaber ånd sig selv, det vil sige definerer sin egen normative sfære for, hvordan handlinger kan fortolkes og begrundes.

Den anden hovedstrømning i institutionel teori (den historiske og sociologiske) forholder sig deskriptivt til den måde, hvorpå aktører konkret anvender og fortolker normer og skaber og opretholder institutioner. Her inspireres vi til at forstå mangfoldigheden af forskellige normer og kontekster. Vi bliver deskriptive og relativiserende. Som ledere kan vi f.eks. vælge at fremme en kultur, som er tolerant og refleksiv.

Problemet er her, at institutioner ses som historiske betingelser, som begrænser og relativiserer fordringer på at være rationel. Rationalitet bliver til tema for myter og ritualer, og vi må forholde os distanceret og beskrivende til dem i deres specifikke, relative kontekster (på samme måde som en antropolog, der beskriver eksotiske fænomener i en fjern kultur). Også her bliver vores position spaltet og paradoksal: På den ene side er vi selv deltagere i en kontekstbunden praksis. På den anden side kan vi refleksivt hæve os over konteksten, iagttage og kategorisere forskellige kontekster og forholde os relativiserende og balanceret til dem.

Scott (2008) lægger imidlertid op til en vending, hvor vi ser institutioners forankring, ikke som begrænsninger af deres gyldighed, men som mulighedsbetingelser for deres gyldighed. Når vi kan synes, at rationalitets-normers institutionelle forankring relativiserer deres gyldighed, kan det kun bero på, at vi sammenholder dem med et ideal om en ikke-relativ, kontekstfri rationalitet. Men et sådant ideal er meningsløst. Vi kan kun iagttage og fortolke vores handlinger i kraft af, at vi er deltagere i en institutionaliseret praksis. Rationalitet kan kun have gyldighed igennem denne deltagelse. Der findes ingen anden gyldighed. Institutioner er ikke filtre, der forhindrer os i at se »verden, som den virkelig er«, eller at agere rationelt i en ideel forstand. Det er ved at deltage i en institutionel praksis, at vi er i verden og kan være rationelle aktører i dens udvikling. At være historisk og institutionelt forankret er ikke en lukkethed eller en grotte-tilstand, men en åbenhed og transcendens.

**Institutioner  
som relative-  
rende kontekst  
for rationalitet**

**Institutioner  
som muligheds-  
betingelser for  
rationalitet**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

Institutioner opstår og forgår. Men netop i denne historiske dynamik (af krænkelser og anerkendelses-kampe) ligger en logik, som kommer til udtryk i de gentagne sammenbrud og fornyelser af de institutionelle strukturer. Som reflekterende væsener kan vi forholde os til de institutionelle kontekster – og f.eks. bagudrettet forsøge at rekonstruere, hvordan de opstår, støder sammen, transformerer sig etc. Men dette kan vi kun qua, at vi er deltagere i en institutionel praksis.

Grundlaget for en reflekteret rationalitet ligger altså i at forsøge at rekonstruere, hvordan institutioner skaber mulighedsbetingelser for rationalitet – herunder, hvordan de dannes, opretholdes og fornyes gennem vores konfliktfyldte samspil. Som ledere må vi her uigenkaldeligt give afkald på forestillingen om den autonome position »over« organisationen, kulturen, markedet etc. Vi kan ikke bare regne den ud og forsøge at forme konteksten ud fra en overordnet kalkule. Vi kan heller ikke bare botanisere, beskrive og kategorisere kontekster. Hvad vi derimod kan, er at være bevidste om, hvor vi er. Vi kan være nærværende og tage ansvar for vores egen deltagelse i de samspil, vi indgår i. Dette indebærer en refleksivitet i forhold til konteksterne for disse samspil – men altid ud fra det konkrete nærvær.

#### **Krydspres og stridende kontekster**

Den første observation vi kan gøre os som reflekterede rationelle er, at der er flere konkurrerende kontekster for rationalitet. Hvis vi blot holdt fast i udgangspunktet for den simple rationalitet (at handle i henhold til et konsistent hierarki af mål og præferencer), ville rationaliteten være truet af sammenbrud, fordi der er modstridende mål og præferencer på spil. Det er dette, der kommer til udtryk, når vi taler om, at vi befinder os i krydspres og dilemmaer. Dilemmaspelet bygger på dette. Vi opstiller modstridende krav gennem dobbelt-budskaber (om f.eks. at holde budgettet og øge kvaliteten), og vi afspærrer modtageren fra at undvige dilemmaet ved at gøre en sådan undvigelse lig med eksklusion. Netop spil er grundlæggende for dannelsen af institutioner (Majgaard 2011a).

De forskellige krav henter deres indhold og legitimitet fra forskellige institutionelle kontekster. Kravet om at holde budgettet får mening i en økonomisk styringsmæssig og bevillingsretlig kontekst, hvor aktøren konstituerer sig som én, der kan disponere offentlige ressourcer inden for en given budgetramme, og hvor budgetoverholdelse er betingelsen for ansvarlighed og integritet. Et krav om ef-

fektivitet vil være udtryk for en udvidelse af denne fordring. Det er her ikke nok bare at overholde en bevilling. Du skal tillige kunne godtgøre, at den er brugt med størst mulig effekt. Kravet om at være innovativ tilføjer endnu en udvidelse, hvor vi ikke alene skal kunne godtgøre effekter som opfyldelse af givne mål, men sætte nye standarder for mål og målopfyldelse. I hver af disse kontekster konstituerer vi os selv og vores organisationer som aktører i en økonomisk styringsmæssig sammenhæng.

Heroverfor kan vi konstituere aktøren som udøver af offentlig myndighed gennem kravet om retssikkerhed, lovmedholdelighed og god forvaltningsskik. Vi kan konstituere os som medlemmer af et fagligt professionsfællesskab ved at forpligte os til at praktisere bestemte normer med hensyn til etik, faglighed og kvalitet i løsningen af vores opgaver. Eller vi kan være tjenere for demokratiet og forvaltere af idealet om en demokratisk velfærdsstat (Dalsgaard & Jørgensen 2010). Alt dette er blot nogle ud af de mangfoldige måder, hvorpå vi kan tematisere offentlige organisationer og konstituere vores roller som institutionelle aktører. Og hver er udtryk for det grundlæggende paradoks, at helheden defineres fra et partikulært standpunkt.

Grundlaget for oplevelsen af modsigelser mellem disse institutionelle kontekster beskrives på forskellige måder i litteraturen: som krydspres mellem tekniske og institutionelle kontekster (Rowan & Meyer 1991), som dekoblingen mellem handlingsorganisation og politisk organisation (Brunsson 2002), som rivaliserende kulturer og værdisæt (Cameron & Quinn 2006) og eller som forskellige symbolske medier og koder (Andersen 2008). Jeg beskriver disse eksempler nærmere i Majgaard (2008). Her skal jeg blot holde fast i, at der er tale om forskellige institutionaliserede måder at fortolke og begrunde handlinger, og at disse indgår i en indbyrdes kamp om anerkendelse.

Som simpelt rationelle måtte vi se de modstridende normer som slet og ret en underminering af grundlaget for at være rationelle. Som reflekterede rationelle får vi nu indblik i de forskellige institutionelle kontekster, som betinger de modstridende normer. Vi bliver bevidste om krydspresene som institutionelle vilkår, og vi ser det nu som vores opgave at kunne navigere i disse. Et eksempel er Lerborgs forsøg på at formulere forskellige styringsparadigmer samt en tilgang til at kunne kombinere og balancere deres anvendelse i kon-

### **Kontekster og aktørroller**

### **Forskellige tolkninger af krydspres**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

krete situationer (Lerborg 2010a & 20110b). Dette diskuterede jeg i en tidligere artikel (Majgaard 2011b).

I den reflekterede rationalitet bliver fokus altså rettet mod vores forhold til de institutionelle kontekster. Og disse forhold kan have forskelligt indhold og kvalitet.

#### **Institutioner som vilkår**

Som individer kan vi se os stående over for en horisont af institutioner, som har eksisteret før os og som formentlig vil fortsætte med at eksistere, uanset om vi tilslutter os dem eller ej. De udgør en massiv social realitet, som møder os med krav og tilskyndinger, og som er årsag til, at vi handler på bestemte måder. Når disse institutioner er i konkurrence og stiller modstridende krav, kan vi opleve, at grundlaget for rationel handling smuldrer. Vi kan opleve uretfærdighed, kaos, handlingslammelse. Vi kan kæmpe imod ved at benægte kompleksiteten, gøre os enøjede og handlekraftige. Vi kan hykle og sno os igennem dilemmaerne. Eller vi kan forsøge at være reflekterende og balancerede. Hvorom alting er, vi kan have oplevelsen af at handle strategisk i forhold til institutionelle kontekster, som frembyder bestemte handlemuligheder og tilskyndelser. Ganske vist kan vi gøre oprør og gå vores vej. Men vi må snart indse, at selv oprørs udtryksformer er institutionaliserede. Selv for det at brænde ud og gå ned med stress er der nøje institutionaliserede diskurser og processer (problemforståelse, rådgivningstilbud, fravær og orlovsordninger). Og selv efter at have slået i bordet og gjort en spektakulær sortie, opdager vi snart, at praksis hurtigt er normaliseret. I alt dette får vi indblik i det, som jeg i første artikel i denne serie kaldte for kompleksitet i fast form, altså i omverdens krav og muligheder som forudgivne vilkår, præget af permanens og kausal kraft.

#### **Institutioner som processer**

Men i samme moment får vi tillige muligheden for at indse, at disse institutioner netop er udtryk for, hvem vi er som sociale og historiske væsener. De processer, hvori disse institutioner løbende skabes og opretholdes, er de samme processer, hvori vi konstituerer os som handlende og normativt orienterede subjekter. Uden dem var vi ikke dem, vi var. Institutionerne står her ikke i et udvendigt og kausalt forhold til os. Vi står i et ekspressivt forhold til dem. De er udtryk for vores sociale væren – og her taler vi ikke længere om os hver især som isolerede individer, men om os som deltagere i en fælles, dyb historisk fortolkningspraksis, hvor tilværelsens muligheder er blevet udlagt og lagt til rette, og som vi gennem vores daglige liv er med til at genskabe og forny. I dette perspektiv bliver kompleksite-

ten mere flydende for at bruge termerne fra den første artikel (Majgaard 2011a).

Det er denne dobbelthed, som Berger & Luckmann (1967) forsøger at beskrive, når de karakteriserer institutionalisering som et kredsløb, hvor vi *eksternaliserer* meningen af vores handlinger i symboliske udtryk og strukturer, som over tid bliver *objektiveret* og taget for givet, og som vi *internaliserer*, når de objektiverede strukturer spejles tilbage i vores dannelse af subjektiv bevidsthed.

Men denne erkendelse fraskriver os ikke muligheden for at være kritiske eller forny den offentlige styrings institutioner. Tværtimod. Netop ved at indse vores delagtighed får vi mulighed for at søge de sprækker, iboende konflikter og åbninger, som kan lede til en højere rationalitet.

## 2. Anerkendelsens institutionelle former

Spørgsmålet er nu, hvordan vi kommer til at stå i et ikke-fremmedgjort, autentisk og frit forhold til vores institutionelle kontekster – som netop vores rum af muligheder, som vi former og fornyer. Som altid hos Hegel er vores forhold til os selv og vores kontekstualitet formidlet via vores forhold til andre. Nøglen er anerkendelse.

I *Åndens fænomenologi* beskriver Hegel (2005) udviklingen af institutionaliserede fællesskaber og livsformer (ånd) i tre stadier: sædelighed, dannelse og moralitet. Jeg kan ikke her gengive Hegels omfattende analyse, men skal fremhæve de forskellige indstillinger, der præger de tre stadier, naturligvis i en fortolkning, der er målrettet denne analyse.

*Sædelighed* kendetegnes som den tilstand, hvor vi umiddelbart er ét med den institutionelle kontekst. Vi har en umiddelbar fortrolighed med dens normer og udtryksformer, uden at vi forholder os videre bevidst reflekterende eller kritisk til den. Historisk forbinder Hegel denne tilstand med den græske bystat, hvor medborgeren så det som sin borgerdyd og identitet at være ét med staten. Denne umiddelbare enhed er ikke reflekteret og er højest ufuldstændig. Den forholder sig ikke til de iboende konflikter – f.eks. at mange er udelukket fra en status som frie medborgere, at der opstår sammenstød mellem de fælles normer og den individuelle samvittighed, og at der findes normer, som ikke er inkluderet i det politiske fællesskab. I den ind-

## Sædelighed

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

forståede normative orden mangler der endnu begreber til at tematisere og behandle sådanne konflikter. Løsningen på denne konflikt bliver i første omgang overgangen til det romerske imperium, hvor der indføres et alment medborgerskab, som imidlertid kun er helt formelt bestemt – og dermed tømt for mere konkret kulturelt indhold.

#### Dannelse

Næste skridt er *dannelse*, hvor vi nu ser os som særskilte individer, som står over for en almen horisont af normer og institutioner. Vi skal igennem en kulturproces forme os, så vi kan tage disse normer på os. Vores karakter af partikulære individer er noget negativt – f.eks. kilde til synd. Vi opbygger og helliggør institutioner, og institutionerne personaliseres ved bestemte autoritetsfigurer, hvad enten disse er verdslige eller gejstlige. Her åbnes der mulighed for en kritik, hvor vi kan søge at demaskere institutioner og autoriteter ved netop at vise, at de varetager særinteresser og ikke almenheden. Dette sker i opgøret med middelalderens autoriteter, med overtroen og enevælden. I stigende grad søger vi det sande almene i en fornuftens orden – i oplysningen, videnskabelige forklaringer, nyttebetragtninger og politiske lighedsideal. Kulminationen bliver for Hegel den franske revolution (1789), hvor individet qua sine særpræg og særskilte handlinger pludselig ses som en aktuel eller potentiel trussel mod samfundet som en idealiseret helhed. Alene det at handle som individ er potentielt en forbrydelse, og fornuftens tidsalder kulminerer i jakobinernes og Robespierres terrorregime (di Giovanni 2009).

#### Moralitet

I *moraliteten* skærpes konflikten mellem det universelle og det partikulære: På den ene side rejses i stigende grad en ambition om en universel etik. På den anden side står det mere og mere klart, at en sådan etik først får indhold og betydning, når den konkretiseres og dermed bliver partikulær. Denne tilspidsning fører til en syntese, der forsoner de to momenter: Som i sædeligheden lever vi i fortrolighed med vores kultur, men vi stiller spørgsmål og kritiserer. Som i dannelsen tilegner vi os det almene perspektiv på tilværelsen, men vi erkender, at dette almene kun kan realiseres som partikulært, og at frihed ikke findes i en løbsk idealitet, men ved at engagere sig i samfundet i henhold til dets normer. Syntesen forsoner altså det universelle og det partikulære – det universelle forstået som en abstrakt horisont af normer og det partikulære som normernes udlevelse i vores konkrete daglige liv (Beiser 2009).



Til fuldbyrdelse af denne syntese iscenesætter Hegel en ny anerkendelseskamp. Denne gang ikke mellem herre og slave. Men mellem *den smukke sjæl* og *den almindelige moralske bevidsthed*. Den smukke sjæl er et moralsk geni, der har trukket sig tilbage til en ideel sfære, hvor han selv kan sætte universelle normer, men værger sig ved at kompromittere eller korrumpere sig ved at omsætte dem til mere specifikke og indholdsrige regler for, hvordan vi begår os i praksis. Den smukke sjæl bevarer sig selv som åben, ærlig og autentisk ved at sky berøring med samfundets almindelige tummel. Vi kan måske forestille os, at han for at opnå dette har gjort sin tilværelse meget simpel. Den almindelige moralske bevidsthed angriber nu den smukke sjæl og betoner nødvendigheden af at handle og at gøre sin pligt i hverdagslivet. Den smukke sjæl stikker af fra sit ansvar. Hertil svarer den smukke sjæl ved at beskyldte den almindelige moralske bevidsthed for at kompromittere sig selv ved at give efter for hverdagslivets krav. Det moralsk gode må gøres for sin egen skyld. Men undersøger vi vores daglige handlinger, må vi indrømme, at vi har selviske og grumsede motiver. Dog gør også den smukke sjæl sig skyldig i hykleri, hævder den almindelige moralske bevidsthed. Uanset hvor meget den smukke sjæl skærmer sig, er han også nødt til at handle og dermed være partikulær. Denne kamp bringer begge parter til at indse deres hykleri. Den smukke sjæl må indse, at det almene kun kan eksistere som konkret. Han indrømmer, at hans insisteren på renhed og integritet i virkeligheden er en slags forfængelighed og moralsk narcissisme. Den almindelige moralske bevidsthed må på sin side indse, at der typisk ligger selviske motiver bag moralsk iscenesatte handlinger. Den indrømmer, at »ingen er helt for sin kammertjener«. Men problemet er ikke så meget hos helten som hos kammertjeneren. Helten kan stadig gøre godt, selv om han handler selvisk. Kammertjeneren skuffes, fordi han har urealistiske forventninger og ikke evner at forholde sig til helten i hans kompleksitet og menneskelighed. Forsoningen kommer gennem tilgivelse. De to parter genkender sig selv i den anden – på godt og ondt.

### **Endnu en anerkendelses- kamp**

På denne måde udvikler vores normative fællesskaber sig fra en oprindelig og underforstået sædelighed til en reflekteret og udfoldet moralitet. Udviklingen drives af vekselvirkningen mellem det universelle og det partikulære: På den ene side tvinger kampen om anerkendelse os til at forpligte os i forhold til en horisont af almene normer. På den anden side kan disse normer kun eksistere og få gyldighed, når de anvendes i konkrete situationer. De almene nor-

### **Fra under- forståethed til bevidsthed**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

mer skabes og vedligeholdes i et kredsløb, hvor de udtrykkes og almengøres for derpå at blive konkretiseret og inderliggjorte. Hvert stadium af denne udvikling udgøres af forskellige måder at forholde sig til normerne:

- I *sædeligheden* er vi umiddelbart »hjemme« i den normative og institutionelle kontekst. Normer og institutioner udtrykker kernen af, hvem vi er, men på en ureflekteret måde, hvor vi ikke er i stand til at behandle deres iboende konflikter – f.eks. mellem alternative normsæt.
- I *dannelsen* kommer vi til at stå over for den normative og institutionelle kontekst. Vi er partikulære individer, som skal bringe os i overensstemmelse med noget alment og universelt, som udtrykker sig i institutionelle strukturer og autoritetsskikkelser. Den iboende konflikt er, at vi kan se netop disse strukturer og autoriteter som udtryk for noget, der på sin side også er partikulært og præget af egne interesser.
- Endelig opnår vi gennem *moraliteten* atter en forsoning mellem det almene og det partikulære. Vi indser, at almene normer kun kan eksistere og få gyldighed ved at blive brugt i konkrete situationer – med alle de konflikter, der ligger heri.

#### **Hykleri – og hvad det lærer os**

Det er tankevækkende, at muligheden af *hykleri* er et centralt omdrejningspunkt i denne konfliktfyldte udvikling. Det indgår hele tiden, at noget kan foregive at være udtryk for en almenhed uden rigtigt at være det. Det sker, når vi demaskerer autoriteterne, eller i skænderiet mellem den smukke sjæl og den almindelige moralske bevisthed. Dermed sætter Hegel også fingeren på den centrale problemstilling i denne analyse: Som institutionel praksis indebærer styring, at vi definerer en bestemt helhed, som vi er forpligtet over for (organisationen, samfundet, økonomien etc.). Men denne helhed kan kun være defineret fra et lokalt (altså partikulært) standpunkt. Og ikke nok med det: Den kan være defineret ud fra alternative lokale normative standpunkter. Helheden kan kun eksistere som partikulær. Det er dette paradoks, som er grundlaget for vores oplevelse af krydspres og dilemmaer.

#### **Muligheden for at genvinde konteksten som vores egen**

Fokus er altså nu på, hvordan vi forholder os til de forskellige institutionelle kontekster og deres modstridende begreber og normsæt. Her kan vi pendle mellem forskellige indstillinger: Vi kan leve i en umiddelbar fortrolighed med konteksterne, uden at være bevidste om deres iboende modsigelser. Men når vi støder på krydspres og

dilemmaer, tvinges vi pludselig til at distancere os og se krydspresene som udtryk for modsatrettede vilkår. Vi står nu over for konteksten, og i dette ligger den konstante mulighed for mistro – f.eks. om, at nogen taler ud fra hensynet til kvalitet og faglighed, men handler ud fra hensynet til økonomi. Eller at nogen appellerer til autonomi, men mener kontrol. Dobbelt-bundethed og hykleri er temaer, der gennemtrænger denne form for relation til den institutionelle kontekst. Endelig er der muligheden for, at vi igennem disse konflikter genetablerer en fortrolighed med de modstridende kontekster – ved at erkende, at de ikke blot er ydre vilkår, men at de derimod er principper i måden, hvorpå vi overhovedet konstituerer os som aktører.

Hegels løsning er ikke at forsøge at ophæve paradokserne, men snarere at gå ind i en forståelse af det modsætningsfulde handlerum, som det skaber. Vi tager det på os som netop vores handlerum – i en dyb forståelse af, at almene normer kun kan eksistere og få gyldighed gennem vores konkrete overvejelser og afvejninger.

Senere i indledningen til *Retsfilosofien* karakteriserer Hegel denne indstilling som *frihed* (Hegel 2004, § 23). Frihed er ikke at gøre, hvad man vil, eller at være fri for bindinger. I friheden er viljen *ved sig selv*. Hermed mener Hegel, at viljen på den ene side udtrykker sig i det ydre – i form af handlinger, produkter og strukturer. På den anden side må viljen genkende sig selv i disse ydre udtryk – se dem som netop *sine* handlinger, produkter og strukturer. Denne frihed kan ikke opnås i et enligt individs monolog. Vores handlinger får, som nævnt, først deres mening og betydning, når de tolkes socialt. Det sker, når vi udfordrer hinanden, kæmper om anerkendelse og derigennem forpligter os selv og hinanden i forhold til en horisont af normer. Hvor vidt vi opnår frihed, afhænger altså af, hvordan vi fortolker og begrundes vores handlinger over for hinanden. Det afgørende er, at vi kan skabe og genskabe en kontekst af normer, som vi kan genkende som netop vores handlerum, og vi kan genkende handlingerne som netop vores handlinger – uden hvilke vi ikke var dem, vi var. Frihed er så at sige en kvalitet i måden vi er sammen på (Pippin 2008).

## Frihed

Nu er det næste spørgsmål: Hvad er betingelserne for, at vi kan indtræde i sådanne relationer til hinanden? Hvad skal der til for at realisere en sådan frihed?

**Krav til  
konteksten?**

En måde at svare på ville være at beskrive en række af sociale og institutionelle betingelser, som er nødvendige for, at individer kan udvikle sig som frie og selvstændige i deres indbyrdes samspil. Det er denne vej, som Honneth (2006) forfølger. Hans pointe er basalt set, at der er tre former for anerkendelse for en fri og sund udvikling af individer og deres sociale liv. Disse kan henregnes til forskellige normative sfærer:

- I *familien* skal barnet føle sig genkendt og anerkendt som bærer af behov og affekter. Kun gennem et vellykket samspil med moren lærer barnet balancen mellem at være symbiotisk knyttet til et andet menneske og samtidig være uafhængig og anerkende andre som uafhængige. Dette danner grundlag for, at barnet senere kan danne modne relationer til andre. Denne anerkendelse opnår vi dog kun i kraft af vores specifikke relationer til forældrene og familien.
- I *retten* anerkendes vi derimod som almene individer. Her er vi medlemmer af et samfund og omfattede af de samme rettigheder og pligter som alle andre medlemmer. Historisk er denne retlige anerkendelse blevet udvidet både i bredden (omfatter flere befolkningsgrupper) og i dybden (omfatter flere sociale livsområder). Her er det imidlertid vores medlemskab af samfundet og ikke vores individuelle særpræg, der bliver anerkendt.
- Endelig har vi også brug for *værdifællesskaber*, hvor vi ikke bare anerkendes, fordi vi tilhører en bestemt gruppe, men fordi vi bidrager med særlige egenskaber. Det kræver en fælles horisont af værdier, hvorudfra vi kan værdsætte sådanne egenskaber.

De tre former for anerkendelse er afhængige af hinanden. Kun gennem en nogenlunde vellykket opvækst kan vi lære at danne modne relationer til hinanden. Og det er igen forudsætningen for, at vi kan omgås som tilregnelige medlemmer af samfundet. På den anden side har hver af de tre normative sfærer sin egen logik. Samspillet mellem mor og spædbarn kan f.eks. ikke overføres til retten. Honneth beskriver den sociale og kulturelle udvikling i samfundet som en spiral af anerkendelseskampe, som foreløbig har ført til mere omfattende og krævende former for anerkendelse.

Honneth opstiller her idealer for, hvilke betingelser der skal til for, at mennesker og fællesskaber udvikler sig sundt. Han begrundet disse idealer med dels gennemgange af psykologiske og sociologiske teorier, dels en historisk analyse af, hvordan samfundet har ud-

viklet mere og mere omfattende anerkendelsesformer som løsninger på sociale konflikter.

Men Honneths anerkendelsesidealer kan ikke umiddelbart tjene denne analyse. Her er ærindet ikke at opstille ideelle betingelser for individer og fællesskabers sunde udvikling. Udgangspunktet er snarere spørgsmålet om, hvad der overhovedet konstituerer os som handlende og fortolkende subjekter. Og svaret er til dels, at vi bliver os selv gennem vores deltagelse i historisk og socialt givne, institutionelle praksisser. Vi har set, at denne deltagelse sker i et spændingsfelt mellem stridende kontekster. Det er i dette spændingsfelt, at individ og institution gensidigt og vedvarende skaber og genskaber hinanden. Omvendt kommer Honneths analyse til i en vis forstand at adskille individ og institution: På den ene side er der individer med givne behov for en sund udvikling. På den anden side er der institutioner, som i større eller mindre grad tilfredsstiller disse behov. En sådan adskillelse vil ikke være konsistent med denne analyses præmisser. Her må vi forfølge de åbninger og udviklingsmuligheder, som ligger i deltagelsen i en altid allerede givne institutionel praksis. Det er ikke det samme som at acceptere den givne praksis. Som nævnt bærer disse praksisser på dybe indre modsigelser, som er kim til forandringer. Men vi kan ikke forfølge eller vejlede denne forandring ved at postulere bestemte generelle og idealiserede anerkendelseskrav. Vi må søge potentialet for anerkendelse og rationalitet indefra den styringspraksis, som vi medvirker i.

**Berige konteksten gennem deltagelse**

Muligheden af en mere fri og autentisk styringspraksis ligger altså i åbenheden i og kvaliteten af vores *deltagelse*. Vi kan ikke godtgøre frihedens og autenticitetens mulighed ved at foreskrive givne normative krav, som omverdenen må leve op til for, at vi kan udvikle os frit. Vi må snarere finde muligheden i den måde, hvorpå vi sammen deltager i en fælles praksis – i den åbenhed, opmærksomhed og bevidsthed, vi realiserer, når vi er sammen.

### 3. Opsummering

Reflekteret rationalitet vil sige at forholde sig til de institutionelle kontekster for at være rationel. Og det indbefatter en grundlæggende fortrolighed med og ejerskab til disse kontekster (se nedenstående tabel).

8. Organisation, ledelse og kommunikation  
8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

	Indhold	Relation
<b>Transformativ rationalitet</b>		
<b>Reflekeret rationalitet</b>	Bevidsthed om konteksterne for rationalitet	Fælles ejerskab til konteksterne
<b>Simpel rationalitet</b>	At kunne begrunde sine handlinger – f.eks. som midler til et bestemt mål	Anerkende hinanden som deltagere i en argumentation

Tabel 2: *Simpel og reflekteret rationalitet*

**Simpel versus reflekteret rationalitet**

Under overskriften *simpel rationalitet* udviklede vi en forståelse af rationalitet som det, at vi slet og ret handler i overensstemmelse med bestemte formål. Hurtigt kom det imidlertid til at stå klart, at formål og formålsorienterede begrundelser af handlinger involverer institutionelle kontekster, som definerer en horisont for, hvilke formål der er meningsfulde og relevante, og hvad vi overhovedet kan inddrage i virkningsfulde begrundelser. I forsøget på at etablere en *reflekeret rationalitet*, som er sig disse kontekster bevidst, stødte vi på det problem, at konteksterne ikke alene er modstridende, men også uden en fælles målestok, i forhold til hvilken stridighederne kunne afgøres og balanceres. Der er tilsyneladende ikke en metode for, hvordan vi forholder os rationelt til konflikten mellem forskellige slags rationalitet. Opgaven er nu at finde ud af, hvordan vi som deltagere i en sådan modsætningsfuld institutionel praksis kan forholde os åbent til mangfoldigheden af kontekster, og hvordan dette kan være afsættet for frihed og autenticitet.

**Hvad menes der mere konkret med dette?**

Udgangspunktet for denne analyse er vores oplevelse af krydspres og dilemmaer som aktører i den offentlige styring. Grundlaget for krydspres og dilemmaer er tilstedeværelsen af forskellige institutionelle kontekster, som frembyder divergerende normer for, hvordan vi skal handle (f.eks. krav til økonomi versus krav til faglig kvalitet). Disse kontekster og krav er der ikke bare. De aktualiserer sig, i og med at vi italesætter dem på bestemte måder som bindende præmisser for vores indbyrdes kommunikation. Dilemma-spillet udgør en sådan måde.

**Det simple niveaus handlemuligheder**

Hvis vi går ud fra en *simpel* rationalitetsforståelse (rationalitet som målrettethed), må vi opleve krydspres og dilemmaer som rationalitetssammenbrud. Hvis rationalitet er at handle ud fra et konsistent sæt af præferencer, så brydes disse betingelser, når vi står med mod-

stridende og ligestillede præferencer. Her er valget basalt enten at etablere et hierarki mellem disse præferencer, eller også være handlingslammet. Forsøget på at etablere et hierarki kendetegner de strategier, som kan kaldes *fundamentalistiske* (Majgaard 2008). Princippet i dem er, at vi ignorerer eller ophæver dilemmaet for at kunne rendyrke en bestemt præference. Det kan være, at slagordet er »faglighed frem for alt« eller »budgettet skal holdes for enhver pris«. Fundamentalisme er en strategi, som strutter af handlekraft og klarhed, og den kan være velegnet til at skabe entusiasme og korpsånd inden for snævrere fællesskaber. Prisen er en vis blindhed for andre typer af rationaler. Når fundamentalismen møder argumenter, der er den fremmed, opfatter den dem typisk som udtryk for »modstand«, »særinteresser«, »organisatorisk træghed«, »uansvarlighed«, »topstyring« etc. Problemet er altså, at vi her ikke kan udvikle anerkendende relationer til hinanden, hvor vi ser hinanden som nogle, der legitimt kan fremføre argumenter, som der bør lyttes til. Derfor vil denne tilgang undergrave sig selv – eller undergrave grundlaget for rationalitet. Styringen bliver énsidig og gør organisationens aktører til genstande, som må manipuleres og disciplineres efter et bestemt skema. Vi oplever rationalitetens janus-ansigt som beskrevet i starten af denne artikel: Styringen iscenesætter sig som konsistent og handlekraftig (og derfor rationel). På den anden side bliver den i praksis et vrangbillede på rationalitet.

Når vi i vores rationalitet bliver *reflekterede* og bevidste om de forskellige kontekster for rationalitet, åbner sig et nyt repertoire af handlemuligheder. Vi kan for det første erkende de forskellige tilgange til at begrunde handlinger som udtryk for forskellige former for rationalitet: Der er et økonomisk argument, der er et fagligt argument etc. Vi kan for det andet forsøge at relativere deres gyldighed og relevans: I nogle situationer har økonomi forrang, i andre er det fagligheden. Endelig kan vi for det tredje opstille principper for anerkendelse, som skaber et gunstigt klima for, at forskellighederne kan komme til udtryk (som Honneth gør det): Alle skal kunne værdsættes for deres særegne bidrag. Problemet er bare: Det fjerner ikke dilemmaet. Selv om vi kan konstatere de forskellige rationaler, bliver de ikke forenelige eller kan afvejes efter en fælles skala. Det, at vi kan konstatere rationalerne, betyder, at konflikten ikke bliver blind på samme måde, som hvis vi begrænsede os til en simpel rationalitetsopfattelse. Vi kan regulere konflikten og opstille normer for belevnede i samtalerne om den. Konflikten består.

### **Det reflekterede niveaus hand- lemuligheder**

**Genvinde fortroligheden**

Det helt centrale bliver her selve indholdet og kvaliteten i vores måde at forholde os til disse kontekster. Enten kan vi leve i dem i umiddelbar fortrolighed. Eller også kan vi stille os reflekterende og problematiserende over for dem – afdække konflikter, søge balancer etc. Endelig kan vi også herigennem genetablere en ny fortrolighed med de modstridende kontekster – ved netop at erkende dem, ikke som ydre vilkår, men som noget, der gør os til de aktører, vi er.

Ledetråden for den videre analyse bliver altså at undersøge muligheden af at gøre de modstridende kontekster til vores egne – på en åben, oprigtig og skabende måde. Netop dét er indbegrebet af autenticitet. Det handler ikke om at stille os uden for og opsætte idealiserede krav, som institutionerne skal leve op til. Derimod kan vi udvikle vores deltagelse – og herigennem transformere de institutionelle kontekster.

## **D. Transformativ rationalitet**

Næste skridt i analysen er derfor at undersøge, hvordan vi kan forblive åbne for krydspres og dilemmaer og den grundlæggende paradoksi, de er udtryk for.

### **1. Rationalitet som en åbenhed for det nye, der opstår i sammenstødet mellem kontekster**

Vores evne til at være rationelle er direkte afhængig af vores evne til at rumme forskelle og modsætninger og at kunne lade noget nyt opstå i netop spændingsfeltet mellem de modstridende rationaler.

Griffin (2002) taler netop om etik i ledelse som noget, der opstår i sammenstøddet mellem vores forskellige perspektiver. Noget, der ikke blot kan kodificeres og idealiseres, men noget som er uafhjælpeligt konkret og situationsbestemt. Det er netop denne åbenhed, som er grundlaget for at realisere frihed og autenticitet i vores praksis. Den rationalitet, som muliggøres i denne åbenhed, kalder jeg transformativ rationalitet, netop fordi vi transformerer vores praksis gennem dette sammenstød af perspektiver.

**Tre præmisser**

Hegels analyse giver os tre meget vigtige præmisser for at beskrive denne åbenhed:



For det første *enheden af aktør og omverden* (subjekt og objekt): Aktør og omverden skaber og genskaber hinanden konstant i deres indbyrdes samspil. Verden er ikke blot en horisont af færdige og selvberørende genstande, som vi står »overfor« som iagttagende og reflekterende subjekter. Verden er snarere en totalitet af relaterethed, hvor vi selv er deltagende, og hvor vi bliver til dem, vi er, gennem netop vores deltagelse. For denne analyse betyder dette, at krydspres og dilemmaer ikke blot er ydre vilkår, men mønstre i den måde, vi opretholder os selv som deltagere i en institutionel praksis. Når vi udvikler vores deltagelse, så bliver både vi selv og omverdenen til en anden.

For det andet viser Hegel os *enheden af det universelle og det partikulære*. For at være handlende subjekter må vi orientere os i forhold til en begrebslig og normativ horisont af muligheder, hvori vi udlægger og begrunder vores handlinger. Men denne horisont eksisterer ikke i en abstrakt idealitet, men kan kun findes – i og med, at den aktualiseres i vores udlægning af konkrete situationer. Tænkning er ikke blot en abstrakt aktivitet, som søger ud over det konkrete og ind i overskridende idealitet. Tænkning er vores fortolkende omgang med verden – og er dermed omdrejningspunktet for den proces, hvori både vi selv og verden gensidigt konstituerer hinanden. For denne analyse betyder dette, at vores forsøg på at løse konflikter ved at påberåbe os højere helheder (organisationen, samfundet etc.) altid kun kan ske ud fra konkrete og lokale positioner.

For det tredje er *vores forhold til verden grundlæggende formidlet gennem vores forhold til hinanden*. Vi kan kun opnå bevidsthed om omverdenen ved også at være bevidste om os selv. Og vi kan kun blive selvbevidste gennem vores relationer til andre. Og dette kan kun lykkes i anerkendende relationer. Dette gik igen i anerkendelseskampene – i kampen mellem herre og slave såvel som kampen mellem den smukke sjæl og den almindelige moralske bevidsthed (som måtte forsones for at bane vejen for indsigt i enheden af det universelle og partikulære). For denne analyse betyder det, at hvis vi vil udvikle et frit og autentisk forhold til den institutionelle kontekst, kan det kun ske ved at kvalificere vores måde at være sammen på.

Med disse præmisser handler det ikke længere om, hvordan vi *reflekterer over* forskellige institutionelle kontekster. Det handler om, hvordan vi *er i* krydsfeltet mellem dem – eller måske radikalt: hvor-

dan vi *er* krydsfeltet mellem dem. Vi står ikke i et ydre og tematiserende forhold til konteksterne. Konteksterne er mønstre i den måde, hvorpå både verden og vi selv konstituerer os.

Dette frisætter os som aktører i den offentlige styring. Krydspres og dilemmaer er ikke bare vilkår. De er ikke bare noget, »systemet« gør ved os. Det er snarere noget, vi gør ved os selv. Grænsen mellem det iagttagne (vilkårene) og iagttageren (os selv) går i opløsning, og vi indser, at vi ved at forme styringens samtaler også kan forme den måde, kontekst og vilkår sætter sig igennem. Måske er det ikke givet, at vi har for få penge til sociale foranstaltninger. Det kan være, at vi har for få penge, fordi vi har skabt en klientgørende praksis, som vedholdent udpeger uoverstigelige sociale behov, som budgetterne aldrig kan holde trit med. Kan vi udforske dette? Kun hvis vi kan skabe samtaler, hvor vi radikalt bringer vores idealer, identitet, normer og praksis i spil. Udforskningen vil uden tvivl lede til voldsomme dilemmaer og værdisammenstød. Transformativ rationalitet er at være åben for det, der kommer til syne i disse sammenstød.

I resten af denne artikel skal jeg forfølge denne situationsbestemte åbenhed og den transformativ rationalitet. Jeg inddrager her tre forskellige teoretiske bud, som hver også har sat sine spor på den aktuelle ledelsesdebat. Det ene bud kommer fra Batesons teori om læring af højere orden, som i høj grad præger de systemiske ledelsestilgange. Det andet bud er Scharmers Teori U, som har fået et stort gennembrud også i de aktuelle forsøg på at skabe autentiske dialoger og fornyelse i den offentlige sektor. Og endelig vil jeg inddrage Meads analyse af nærværets anatomi – nærværets sociale konstitution. På den baggrund vil jeg forsøge at beskrive, hvordan åbenhed og nærvær også indeholder en nødvendig anerkendende dimension, som er en nødvendig betingelse for realiseringen af rationalitet i en højere (transformativ) forstand.

## 2. Bateson: Refleksion af højere orden

Vi kan forsøge at styrke vores evne til at rumme forskelligartede normsæt og kontekster ved at udbygge vores refleksivitet. Denne strategi ligger altså i forlængelse af den refleksive rationalitet. Nu gælder det imidlertid ikke blot om at reflektere over specifikke sammenstød mellem normer og kontekster, men at reflektere over, hvordan vi udvikler mere generelle strategier for, hvordan vi betragter og fortolker sådanne sammenstød. Eller endnu videre: At re-

### Udbygning af reflekteret rationalitet

flektere over, hvordan vi udvikler mere nuancerede sprog, hvormed vi kan udvikle bedre strategier for, hvordan vi betragter sammenstød mellem normer og kontekster. Strategien består i, at vi forskyder refleksionen til stadig højere ordener og dermed undgår at blive fanget i konfrontationen. Vi får mulighed for at udforske og nuancere forholdet mellem de forskellige kontekster og dermed også at identificere en rigere vifte af handlemuligheder.

Selve ideen om en hierarkisk orden af refleksionsniveauer finder vi mest udfoldet hos Bateson (2000). Jeg skal her skitsere og illustrere hovedlinjerne.

Mest basal er Batesons antagelse af, at al kommunikation er kontekstafhængig. Kommunikation vil således altid omfatte to niveauer: Dels en primær meddelelse, som indeholder det, vi gerne vil sige om et bestemt emne. Dels en sekundær meddelelse, som fortæller om konteksten, hvori den primære meddelelse skal forstås. I denne sammenhæng kan den primære meddelelse være: »Vi skal prioritere vores indsats«. Og den sekundære meddelelse kan være de markører, der viser, om udsagnet optræder som del af en budgetforhandling eller et visitationsmøde i hjemmeplejen. I analysen af dilemma-spillet så vi, hvordan dilemmaer opstår ved, at det primære og sekundære udsagn modsiger hinanden. Det primære udsagn kunne her appellere til modtagerens autonomi, men det sekundære udsagn udtrykte mistillid og lovede kontrol og sanktioner. Dette udgjorde ingredienserne i en dobbeltbundet kommunikation, der ifølge Bateson kan resultere i skizofreni.

### Udsagn og kontekst

Den grundlæggende pointe er altså, at vi altid som deltagere i kommunikation skal afkode både det primære udsagn og konteksten. Læring består ifølge Bateson i, at vi over tid udvikler vores respons på disse sammensatte udsagn. Denne læring kan imidlertid foregå på forskellige niveauer.

På niveauet *Læring 0* ændrer vores respons sig ikke. Vi svarer det samme, hver gang vi møder de samme typer af udsagn og argumenter. Det kan være, når vi i styringen gentager de samme mantraer uden rigtig at tage ved lære af det, andre siger til os. Det kan være, at enhver risiko for budgetoverskridelser mødes af den samme lille tale om økonomisk ansvarlighed og de økonomiske rammers forpligtende karakter, uden at vi reflekterer nærmere over den budgetansvarliges situation og handlemuligheder. Situationen kan også

### Læring 0

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

være kendetegnet af, at alle modargumenter rubriceres under stereotype overskrifter som »modstand«, »træghed«, »klynk« etc. Hos modtageren kan Læring 0 indtræde og vise sig i en blind påberåbelse af ydre faktorer, som man ikke selv kan påvirke, eller i dogmatisk fastholdelse af at være i sin gode ret til handle, som man gjorde. Fundamentalisme synes velegnet til at bringe os på niveauet for Læring 0.

#### Læring 1

Når vi når til niveauet *Læring 1*, ændrer vi vores respons over tid. Det kan f.eks. være, at den budgetansvarlige gør sig erfaringer om, hvordan risikoen for en budgetoverskridelse skal præsenteres for, at ens forklaringer gør indtryk. Modsvarende kan modtageren lære, hvordan man mere virkningsfuldt motiverer den anden til at tage sit budgetansvar på sig. Det kan være, at man skal forholde sig mere specifikt til de rejste problemer og argumenter. Når vi taler om Læring 1, er læringen helt og holdent bundet til en bestemt kontekst, f.eks. en bestemt budgetopfølgning.

#### Læring 2

På niveauet *Læring 2* bliver vi derimod i stand til at overføre erfaringer mellem forskellige kontekster. Dette kaldes for at lære at lære. I eksemplet kunne den budgetansvarlige gøre sig mere generelle tanker om, hvordan han vil forvalte sit ansvar i forskellige situationer. Han vil kunne udvikle en strategi for, hvordan han vil italesætte budgettets forudsætninger og den hertil knyttede usikkerhed som temaer i forbindelse med både budgetlægningen og -opfølgningen. Han vil måske også fremhæve mere klare og synlige sammenhænge mellem budgettet og det valgte serviceniveau, de faglige strategier og planer. Og endelig ville han også kunne forsøge at udvikle gode kommunikative relationer til dem, han står til ansvar over for. Fra en situationsspecifik tilpasning er der nu tale om en mere sammenhængende strategisk adfærd.

#### Læring 3

Med *Læring 3* tager vi et yderligere skridt: Her reflekterer vi bevidst over forskellige strategier for Læring 2. Den budgetansvarlige mestrer her forskellige strategier for sin argumentation (økonomiske, faglige, juridiske og politiske). Han kan orientere sig i forhold til mange forskellige aktører og diskurser – og kan sætte sig i deres sted og iklæde sig deres retorik. En udviklingsvej er at blive en særdeles behændig spiller – lære at undgå at blive fanget i dilemmaspillet og dets krydspres og sende presset videre. Der åbner sig dog på dette niveau også en anden udviklingsvej, nemlig oprigtighed. Med den bevidsthed, vi opnår på niveauet Læring 3, bliver vi i stand til at

tematisere det spil, der pågår. Vi kan synliggøre strategierne og de dilemmaer, som strategierne adresserer. Mere typisk lærer vi formentlig at pendle mellem spil og oprigtighed. Som aktører i den offentlige styring lærer vi her, at vi må kunne agere behændigt i dilemmaspelet, mens vi andre gange kan distancere os. Ifølge Batesons analyse er Læring 3 noget, der kun sjældent indtræffer i vores tilværelse, mest i forbindelse med dyb terapi eller religiøs omvendelse. Jeg er ikke enig i denne indsnævring. Jævnfør eksemplet kan vi opøve en kapacitet til at reflektere mere kontinuerligt på dette niveau.

På niveauet *Læring 4* overskrider vi rammerne for individuel læring. Denne læring vil omfatte, hvordan der udvikler sig helt nye sprog og normative kontekster, hvor vi kan udvikle helt nye typer af strategier. Der er her tale om evolution, der skaber nye livs- og kulturformer. Og intet enkeltstående individ kan styre og kontrollere sådanne processer. Snarere opstår de nye livs- og kulturformer som mønstre gennem myriader af interaktioner. I eksemplet kan Læring 4 bestå i, at der udvikler sig en ny form for økonomi, hvor værdi ansættes i andre termer, og ansvarlighed fortolkes og dokumenteres på andre måder. Fremkomsten af NPM kan udlægges som et udtryk for Læring 4. De tidligere gældende styringsparadigmer kunne ikke længere sikre en konsistent måde at fastlægge økonomisk ansvarlighed, og der manglede et sprog for at kunne sammenholde ressourceforbruget med det, der kom ud af aktiviteterne. NPM frembød terminologier, hvor dette kunne begrebsliggøres.

#### Læring 4

Tager vi afsæt i Batesons hierarki af læringsniveauer, bliver vores ledelsesopgave at fremdyrke og kultivere evnen til at reflektere på højere niveauer. Konflikter, der udkæmpes blindt og brutalt på niveau 0 eller 1, kan nuanceres og forfines som afsæt for fælles erkendelser og udvikling af nye typer af samspil. Med de mere systemiske ledelsesteknologier lærer lederen f.eks. at anvende nuancerende og refleksionsskabende spørgsmål til at fremme refleksionen både hos individer og i grupper (se f.eks. Hornstrup m.fl. 2005). Gennem spørgsmål udvikles sprog, forståelse og samtaler, som i højere grad reflekterer over konteksterne, hvori et givet problem eller en given konflikt optræder.

#### Kultivere refleksivitet

Refleksion af højere orden kan således bane vejen for en transformativ rationalitet – netop ved, at sammenstødet mellem kontekster og normsæt på niveau 3 og 4 bliver udløsende for en skabende udvikling af nye former for samspil, liv og kultur.

**8. Organisation, ledelse og kommunikation**  
**8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser**

Dog finder jeg, at Batesons læringshierarki er behæftet med flere svagheder. Dem vil jeg uddybe i det følgende.

**Formalistisk hierarki**

Batesons begreb om kontekster forbliver meget formelt. Han forestiller sig et hierarki af kontekster, som ordner sig ind i hinanden. Det formelle konstruktionsprincip: På niveauet Læring 0 sker ingen ændring af respons. På Læring 1 sker der ændringer af ændringer. På Læring 2 sker der ændringer af ændringer af ændringer – og så fremdeles. Konteksterne udbygges som parenteser, der sættes uden på hinanden – lag på lag. I vores refleksion træder vi trin opad i dette hierarki af kontekster. Når vi er på Læring 2 forholder vi os til det, der sker på Læring 1. Og på Læring 3 forholder vi os til det, der sker på Læring 2.

**Uendelig regres**

På sin vis bliver kontekst nærmest en spatiel metafor: Læring sker i en kontekst, og vi kan træde ud af denne kontekst og betragte den udefra, men altid på baggrund af en ny kontekst af højere orden. I princippet kan denne stigning i refleksionsniveauet udbygges i en uendelig regres, om end Bateson selv bemærker, at vi rammes af eksistentiel svimmelhed allerede på niveau 2 og 3, og at niveau 4 overskrider rammerne for individuel læring. I den forstand kommer Bateson til at operere med nogle lidt mystiske helheder af højere orden (Stacey 2007).

Den meget formelle måde at konstituere hierarkiet af kontekster på, betyder, at Bateson ikke i denne teori forholder sig til de konkrete historiske og sociale kvaliteter af kontekster (G. Majgaard 2011).

**EksPLICIT refleksions-trappe**

Spørgsmålet er, om vores åbenhed og forståelse af de historiske, sociale og institutionelle sammenhænge, vi handler i, ordner sig i et sådant formelt hierarki af kontekster. Består fremskridtet i vores læring i, at vi træder opad en refleksionsstige – trin for trin – og forholder os eksplicit til konteksterne for den læring, der foregik på det forrige trin? I vores daglige omgang er refleksivitet i høj grad implicit. Vi forholder os til et emne, eksplicit og fokuseret, men samtidig står vi i et åbent og forstående forhold til den kontekst af begreber og normer, hvorunder vi udlægger emne. Vores omgang med hinanden og verden indebærer altså altid denne dobbelte åbenhed: en tematiserende åbenhed over for et emne og en ikke-tematiserende åbenhed over for den kontekst, hvori vi forholder os til emnet.

Når vi siger »... i en kontekst«, kommer vi uheldigvis til at antyde en spatiel metafor, hvor konteksten er en art ramme eller et rum, hvori vi befinder os. Præpositionen »i« bør snarere antyde en implicit åbenhed for og en fortrolighed med konteksten. Konteksten er her ikke bare given, men skabes og opretholdes i og med, at vi netop aktualiserer dens begreber og normer i forståelsen af vores handlinger. Det er i den forstand, at Mead beskriver, hvordan selvet og samfundet konstruerer sig simultant gennem menneskers konkrete samspil. I denne proces kan vi godt, som Bateson skitserer, træde baglæns og tematisere konteksten for vores samspil, altid ud fra en nu underforstået kontekst, som forskyder sig baglæns som vores nødvendige blinde punkt. Og vi kan træde endnu et skridt baglæns og tematisere konteksten for vores refleksion o.s.v. Hermed foretager vi vel at mærke en abstrakt rekonstruktion af vores kontekstualitet.

### **Kontekst som spatiel metafor**

Batesons systematik har en stor anvendelighed, når det kommer til at nuancere konflikter og kultivere konfliktløsning. I stedet for at tørne sammen i en konkret sag, kan vi vende blikket undersøgende mod konteksten for sammenstøddet. Vi kan reflektere over de forskellige udlægningsmuligheder, perspektiver og handleveje. Til gengæld kan det blive tvivlsomt, om vi kommer tilbage til sagen. Bevæbnet med manualer i systematisk ledelse har vi lært at orkestrere et batteri af refleksionsskabende spørgsmål, som ganske rigtigt nuancerer konflikter og skaber belevnethed i samtaler. Men refleksion løser i sig selv langt fra de problemer og dilemmaer, vi i første omgang stødte på. Andersen (2008) indvender endda, at refleksion ikke løser, men uddyber paradokser.

### **3. Scharmer: Transcenderende åbenhed**

Scharmer (2009) viser en anden vej, hvor vi i stedet for at træde op ad i et refleksionshierarki udvikler en radikal åbenhed for sagen selv. Det handler ikke blot om, at vi i vores bevidsthed og kommunikation tematiserer verden i en bestemt sammenhæng. Det handler mere grundlæggende om at bevæge »kilden til vores bevidsthed« væk fra et felt præget af fordomme og stivnede begrebsdannelser til en åbenhed (s. 122).

Scharmer (2009) tager et afsæt, der er i slægtskab med Batesons. Under overskriften »firefoldig læring og forandring« indfører han et skel mellem fire niveauer af læring. På det første niveau svarer vi på problemer ud fra eksisterende vaner og rutiner (minder om læring 0-

### **Firefoldig læring**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

1). På det andet niveau forsøger vi at ændre processen og strukturen i vores problemløsning (minder om læring 1-2). Og på det tredje niveau prøver vi at skabe en ny ramme for problemløsning ved at ændre de underliggende tankebaner (læring 2-3). Selv på det tredje niveau af læring, er vi stadig begrænset af, at vi forsøger at lære ved at reflektere over erfaringer og dermed vores fortid. Mange af de problemer, vi står over for, lader sig imidlertid ikke løse ud fra fortidens tankemønstre, som netop har været med til at skabe problemerne. Vi har ifølge Scharmer brug for at kunne overskride den erfaringsbaserede refleksion. Scharmer sætter sig følgelig for at finde en måde, hvor vi kan lære ud fra fremtiden, mens den er ved at opstå.

#### **Fra ting til proces**

Dette er forbundet med skift i vores måde at være i verden. På et lavt bevidsthedsniveau ser vi os selv som subjekter, som færdes i en verden af ting. Verden er slet og ret en abstrakt horisont for alle de ting, der omgiver os. Vi håndterer dem, forbruger dem, manipulerer dem. Alt sammen i konkrete sammenhænge, hvad enten vi producerer til dagen og vejen eller udfører videnskabelig forskning. Så snart vi åbner os for et højere bevidsthedsniveau, af-tingsliggøres verden. Den bliver snarere en proces, der består i at blive værende – verden emergerer, og vi er ét med dette kredsløb af skabelse og genskabelse. Her opstår det dybe spørgsmål om, hvad der er kilden til dette kredsløb.

#### **Tre vidensformer**

Scharmer (2000) sammenholder dette med tre forskellige typer af viden: *EksPLICIT viden*, hvor viden blot er en ting ved siden af andre, altså stykker af data og information, som kan lagres og bearbejdes i f.eks. arkiv- og datasystemer. Heroverfor stiller han to typer af tavs viden. Den første er *kropsliggjort tavs viden*, det vil sige den viden, som eksisterer implicit som kropsliggjort gennem vores handlinger. Det kan f.eks. være bagerens fornemmelse for dej og en god krumme. Endelig er der den *endnu ikke kropsliggjorte tavs viden*, altså nye indsigter, der emergerer. Den består i vores fornemmelse af kilden til ny viden – og kilden til nye ideer til den kollektive oprettelse af nye sociale strukturer og processer. Som på Batesons niveau 4 har vi overskredet grænserne for individuel bevidsthed og læring og må i stedet åbne forståelsen for, hvad der sker i det net af interaktioner, hvori også vi selv bliver til. Her kan opstå ideen om en kollektiv subjektivitet, som lever igennem os – eller rettere: Vi lever en del af dens liv.



Scharmer (2009) beskriver en vej, hvor vi kan udvikle os fra en dagligdags fordomsfuld bevidsthed til en radikal åbenhed, men han viser, hvordan vi ud fra denne åbenhed finder nye løsninger, som konkretiseres i vores daglige liv. Jeg skal her kort skitsere trinene i denne U-formede model og illustrere deres betydning i forhold til vores tilgang til den offentlige styrings dilemmaer.

De første trin (den nedadgående streg i U'et) angår vejen fra dagligdags bevidsthed til en radikal åbenhed:

**Ned i U'et**

*Downloading:* Bevidstheden er bundet af vanemæssige mønstre. Vi reagerer på nye fænomener ved at downloade gamle opfattelser og adfærdsmønstre. Når vi møder et styringsmæssigt dilemma, holder vi en af vores standard-taler eller iværksætter vores velkendte arsenal af tiltag. Fundamentalisme, iscenesat handlekraft eller offerbevidsthed er typiske fænomener på dette trin.

*Seen:* Pludselig kan der opstå forstyrrelser i downloading, der muliggør overraskende spørgsmål og undren. Det kan opstå i kølvandet på kriser eller chok, der sætter de gængse sandheder ud af spillet for et øjeblik. Når vi oplever organisationen som umedgørlig, inkompetent og reaktionær, hvad fortæller det da om vores egen styringsopfattelse? Når implementeringen af ændringer ikke lever op til, hvordan vi »egentlig havde tænkt dem«, kan problemet så ikke ligge i vores adskillelse af at tænke (designe) og at handle (implementere)? Hvis vi altid synes, at pengene er for få, hvad udmåler vi denne knaphed i forhold til? Spørgsmålene kan opstå spontant i situationer, hvor vi er udfordret. Men vi kan ifølge Scharmer opøve vores evne til at blive forstyrret. Vi kan vænne os til at registrere alt det, der forstyrrer som værdifulde anledninger til at standse downloading – notere spørgsmål, vi har svært ved at svare på, oplevelsen af barrierer og modstand etc. Hver af disse »belastende momenter« kan være kærkomne budbringere. Således kan ikke mindst krydspres og paradokser være anledning til at stille spørgsmål og stille sig undrende over for paradoksernes tilgrundliggende antagelser.

**Slippe  
fordomme**

*Sansning:* I downloadingen var vi bundet af vores egne mentale modeller. I seen fik vi chancen for at udfordre disse modeller. I sansning bliver vi i stand til at frigøre os fra en indsnævret subjekt-position og dermed til at forstå ud fra en bredere kontekst. Før kunne vi se os selv som et subjekt, der står over for et »system«, som gør ondt imod os. Nu lærer vi, at vi selv er med til at opretholde in-

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

teraktions- og tankemønstre, som skaber og vedligeholder disse systemer. I stedet for at forarges over, hvad »systemet gør mod os«, forbløffes vi over, hvad vi gør mod os selv. Vi kommer altså til at se os selv og mønstrene i vores interaktion som emergerende. Det svarer til, at vores opfattelse af verden og os selv af-tingsliggøres. I denne analyse handler det om at opleve, at krydspres går fra at være et ydre vilkår til, at det er et mønster i vores interaktion (f.eks. et dilemma-spil), og at fikseret kompleksitet bliver flydende (se første artikel i denne serie, Majgaard 2011a). Skellet mellem det iagttagne og iagttageren opløses, og vi bliver ét med det problem, vi undersøger.

#### I bunden af U'et

*Presencing:* I presencing bliver vi i stand til at opfatte ud fra de fremtidige muligheder, der ligger i nuet. Ordet »presencing« er selv en konstruktion, der sammenbringer »sensing« (sansning) og »presence« (nærvær). Ethvert nærvær er i spænd mellem to poler: På den ene side fortidens nærvær – i form af det allerede eksisterende, og på den anden side fremtidens nærvær i form af de muligheder, som øjeblikket peger hen imod. Midten mellem disse poler er, ifølge Scharmer, vores autentiske Jeg. I presencing udgår vores opmærksomhed ikke fra os selv, men fra de muligheder, der strømmer imod os. Vi er forud for os selv. Vi er en del af noget større. Scharmer opstiller en række principper, som kendetegner denne radikalt åbne tilstand: Vi må give slip på fordomme og overgive os uforbeholdent til dette nærvær. Vi må forskyde vores perspektiv fra os selv til at bevæge os mod os selv ud fra fremtiden. Herfra vil et mere autentisk nærvær og et mere autentisk Jeg opstå, hvor vi føler os stærkere og mere forbundne. Som eksempler nævner Scharmer blandt andet ledere, som står i trængte situationer og kan vælge at følge den lagte plan, men pludselig tvivler de og erkender deres usikkerhed og overgiver sig til en oprigtighed og et nærvær, der forholder sig åbent til de muligheder, der ligger i situationen. Chefen går på podiet, med lederholdet sjuskende efter sig, og den forberedte powerpoint-præsentation ligger klar. Han kigger ind i flere hundrede tavse, fjendtlige ansigter. Det er som om benene vakler under ham. Han går i opløsning. Han vælger oprigtigheden – og oplever pludselig at tale ud fra et sted, hvorfra en ny styrke og sikkerhed kommer. Responsen bliver en helt anden – nye samtaler udvikler sig og skaber plads for nye handlemuligheder.

#### Transcenderende åbenhed

Presencing kan her ses som en måde at stille sig radikalt åbent i de krydspres og dilemmaer, vi som ledere står i. Det vil svare til at

træde ud af dilemma-spillet og søge en uforbeholden oprigtighed. Den indebærer en kolossal sårbarhed. For mange vil en uforbeholden åbenhed være forbundet med et tab af autoritet og kontrol: »Vil jeg virke inkompetent?«, »Vil det skabe uro og utryghed?«, »Forventer de andre ikke, at jeg har svarene?«. Disse muligheder er givetvis helt reelle. I Scharmers eksempler sker der imidlertid noget andet: Overgivelsen skaber plads for et nyt kollektivt nærvær, som er ekstremt skabende.

Resten af Scharmers model beskriver, hvordan vi fastholder forbindelsen til den radikale åbenhed samtidig med, at vi udvikler nye forståelser af og løsninger på de konkrete problemer, vi tog afsæt i (den opadgående streg i U'et):

*Udkrystallisering:* Første trin er at klarlægge visionen og intentionen ud fra vores optimale fremtidige mulighed. Til forskel fra »almindelige« visionsprocesser sker udkrystallisering fra et dybere sted for viden og erkendelse. Det er ikke os, der på en visionsworkshop forsøger at tænke, fantasere eller ville os til en vision. Visionen kommer os imøde. Lad os antage, at vi gennem de forudgående trin er nået en erkendelse af, at vi er nødt til at gentænke styringen af folkeskolen, og at vi sammen har nået en oprigtig åbenhed om de muligheder, der er for at udvikle en ny tænkning. I dette tilfælde vil udkrystallisering indebære, at vi ser en vision for, hvad vi vil med folkeskolen. Vi er på dette stadie ikke længere bundne af de tidligere positionskrige og tovtrækkerier – om f.eks. test, elevplaner, benchmarking. Vi har indset, at vi må slippe disse diskussioner for at komme videre. Og vi har forbundet os med en åbenhed for, hvad der er det allermest vitale og vigtige. Den vision, der dukker op i dette felt, vil være autentisk og dybt mobiliserende for os.

*Prototyper:* Næste skridt er at udvikle levende eksempler på visionen. Scharmer taler om, at vi skal udvikle strategiske mikrokosmer, der kan være »landingsbaner for fremtidige muligheder«. Disse kan have form af beskyttede udviklingsmiljøer, hvor der er plads til at eksperimentere og begå fejl. I den danske styringsdebat har vi netop drøftet behovet for laboratorier forstået som steder, hvor vi kan udvikle prototyper i et samspil mellem forskellige aktører – politikere, brugere, fagfolk og administratorer. I det ovenstående eksempel kan den nye vision for folkeskolen konkretiseres i en række eksperimenter – f.eks. om skoledagens indhold og tilrettelæggelse, de faglige mål og evalueringsformer, dialogen mellem forældre, skole og poli-

**Op af U'et**

**Nyskabende konkretiseringer**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

tikere etc. Alt dette vil udgøre prototyper, som stadig må bevare forbindelsen til den åbenhed, som de er født af.

#### Ny institutionel økologi

*Performing:* På baggrund af de mange prototyper skal vi samle og institutionalisere de bedste egenskaber fra dem. Scharmer kalder dette at udvikle institutionelle økosystemer. Hermed mener han en institutionaliseret interaktion, der går på tværs af samfundsinstitutioner, erhvervsliv og civilsamfund. I eksemplet med folkeskolen ville dette svare til, at vi udvikler et samarbejde (eller partnerskab) mellem skolen (elever, forældre og lærere), lokale foreninger (idræt og kulturliv), en virksomhed (sponsorering, praktik og feltarbejde) og byrådet og den kommunale forvaltning (regulering og facilitering).

Der er ingen tvivl om, at Scharmer giver et radikalt bud på, hvad vi kan forstå ved transformativ rationalitet. At være rationel i transformativ forstand vil sige at stille sig i det åbne og kunne tage imod det nye, der opstår. Vi skal opøve vores evne til at bevæge os mellem de forskellige trin i modellen. At denne rationalitet er forbundet med en anerkendende måde at være sammen på, er åbenlyst. Gennem *seen* og *presencing* træder vi ind i et kollektivt nærvær, hvor vi lytter uforbeholdent til hinanden. Vi slipper vores sædvanlige individuelle identitet og vinder til gengæld et mere autentisk Jeg.

I forhold til Batesons refleksionshierarki er Scharmers model mere dynamisk. Vi taler ikke blot om niveauskift i refleksivitet, men en transformation af hele vores måde at være til på. Vi skuer ikke blot op i en uendelig regres af niveauer, men vi bevæger os dynamisk frem og tilbage mellem at være praktisk fokuserede og radikalt åbne.

#### Fordomsfrihed?

Ikke desto mindre knytter der sig en række vanskelige spørgsmål til Scharmers teori. Først og fremmest kan vi spørge, om det er muligt og meningsfuldt at tilstræbe at slippe alle fordomme på vores vej til den radikale åbenhed. I denne analyse har jeg lagt til grund, at vi fundamentalt er historiske og sociale væsener, og vi dybest bliver os selv gennem vores overtagelse og videreudvikling af bestemte livs- og kulturformer. Vi bliver subjekter ved at deltage i en institutionaliseret praksis. I den forstand er fordomme ikke kun begrænsninger, som indsnævrer vores erkendelsesmuligheder. Fordomme er mulighedsbetingelser for erkendelse.

Betyder Scharmers ideal om fordomsfrihed, at han tror, at vi kan afklæde os af vores historiske og sociale karakter? Hvis dette er tilfældet, er hans afsæt problematisk. En anden mulighed er dog, at Scharmer forsøger at beskrive en anden slags åbenhed over for vores historiske og sociale horisont. I downloading forholder vi os til denne horisont på en meget indsnævret måde. Vi er aktører i en tings-verden, og vi taler og handler ud fra vaner og rutiner. Rummet af fortolkningsmuligheder bliver ufatteligt lille og låst. Vi kan her se bevægelsen fra downloading til seen og sansning som forsøg på at udvide rummet af fortolkninger. Og i presencing indtræder vi i en åben dialog med den historisk og socialt givne horisont.

Et andet problem, der knytter sig til dette, angår forholdet mellem det universelle og det partikulære. Hvad er det, vi forholder os åbne for, når vi presencer? Er det en universel horisont af muligheder – hinsides vores dagligdag og konkrete praksis? Går vi fra en mon-dæn bevidsthed ind i en mystisk skuen ind i en fjern idealitet. Stacey (2007) kritiserer netop Scharmer for en sådan mystik. Er dette korrekt, ville Scharmers teori indeholde en ulykkelig spaltning af verden mellem de konkrete fænomener og så det universelle reservoir af muligheder. Vi har tidligere set, hvor Hegel nåede frem til en nødvendig enhed af det partikulære og det universelle, senest i forsoningen mellem den smukke sjæl og den almindelige moralske bevidsthed. Vores almene idealer og normer kan kun eksistere som partikulære. Helheder (organisationen, samfundet, universet) kan kun findes som konkrete og individualiserede. Vi kan imidlertid godt fortolke Scharmers teori i tråd med denne opfattelse. Hans model indebærer dynamiske skift mellem det konkrete og det abstrakte, det specifikke og det almene. Vi tager afsæt i dagligdagens udfordringer, vi udvider vores horisont, indtræder i kollektiv åbenhed og nærvær og begynder herudfra at forme nye intentioner, prototyper og institutioner. Scharmers pointe er i høj grad, at vi kan integrere åbenheden og nærværet i vores praktiske og dagligdags indstilling.

Det tredje spørgsmål angår tid. Det udfordrer enhver lineær tidsopfattelse, når Scharmer taler om, at vi skal handle ud fra fremtiden, og at vi skal nærme os vores selv ud fra fremtiden. Scharmers tidsopfattelse tager afsæt i nu'et, som en midte, der inkluderer fortid og fremtid. I organisationer planlægges og styres der i et lineært tidsperspektiv (planer, budgetter, regnskaber etc.). Hvordan skaber vi forbindelse mellem disse forskellige tidsopfattelser?

**Idealitet  
hinsides daglig-  
dagen?**

**Lære af  
fremtiden?**

Som sidste skridt i denne del af analysen vil jeg med baggrund i ovenstående spørgsmål udlægge Meads beskrivelse af nærværet og det nuværende øjeblik som grundlæggende socialt konstitueret (Mead 2001).

**Nærværet som konkret**

**4. Mead: Nærværets sociale konstitution**

Vores opgave er at udpege muligheden af et fundamentalt nærvær, hvor vi kan møde institutionaliserede krydspres og dilemmaer på en åben og skabende måde. Denne åbenhed må nødvendigvis sættes lig med vores væren i konkrete situationer og deres problemer og samspil. Vi kan ikke forskyde os op ad en refleksionstrappe mod højere og mere og mere abstrakte helheder. Vi kan heller ikke blot postulere en mystisk skuen ind i fremtiden, hvor muligheder og løsninger strømmer imod os. Det er Hegel, som lærer os, at det universelle kun kan eksistere som partikulært, altså at vores åbenhed for en begrebslig og normativ horisont af muligheder kun kan findes i vores fortolkende omgang med hinanden og vores konkrete omgivelser. Vi kan ikke godtgøre muligheden af denne åbenhed som et træk ved et isoleret subjekt, men alene i vores måde at være sammen på. Vi finder ikke et holdepunkt og perspektiv ved at trænge hinsides denne verdens tummel, men netop ved at være i denne tummel, at være i kredsløbet af kontekster og problemer, som skabes og genskabes. Det er også i denne situerede væren, at fremtid og fortid betinger og krydser hinanden.

Der er intet til hinder for, at vi kan tale om både refleksionsniveauer og presencing. Blot må det være forankret i det konkrete nærværs sociale konstitution. Her kan Mead (2001) yde et bidrag. Meads pointe er, at dagligdags nærvær er en paradoksal affære – eller anderledes formuleret: Nærværet rummer en række modsigelser, og dermed er vores evne til at være nærværende lig med vores evne til at rumme modsigelser.

**Afsæt i interaktion**

Udgangspunktet hos Mead er den simple realitet, at vi udtrykker os over for hinanden i form af gesti og symboler. Hvert udsagn får sin endelige betydning gennem den andens respons. Bevidsthed opstår ved, at vi iagttager vores egen respons – og muligheder for respons, før vi udfører den. Der opstår en forsinkelse mellem den andens stimulus og vores respons, hvor vi er åbne for mulige måder at respondere på. Bevidsthed opstår altså i mellemrummet mellem stimulus og en forsinket respons.

Det simpleste niveau af bevidsthed er følelse, hvor vi fremkalder respons ud fra, hvad der f.eks. er behageligt eller ubehageligt, godt eller dårligt. Her reagerer vi som levende væsener på betingelserne for vores egne livsprocesser. Vi tilpasser os ikke bare givne omgivelser, men udvælger de relevante omgivelser, vi orienterer os i forhold til. Vi spiser ikke bare, vi smager – og er opsøgende i forhold til den mad, vi kan lide. Vi udvikler vores sensitivitet i forhold til bestemte omgivelser og integrerer dem i vores livsprocesser. I den forstand begrænser bevidsthed sig ikke til noget, som foregår »inden i« os. Bevidsthed opstår i samspillet mellem os og omgivelserne, hvori vi og omgivelserne gensidigt konstituerer hinanden. Her står vi vel at mærke ikke blot i et aktivt forhold til omgivelserne, men også til vores egne måder at respondere på. Vi forholder os til omgivelserne ved at udvikle vores egen sensitivitet og beredskab af respons. Livet bliver således bevidst, idet vores egen respons bliver et del af det objektive felt, som vi reagerer på.

### **Bevidsthed som følelse**

På de meget simple niveauer foregår dette i den umiddelbare kontakt med omgivelserne. Men efterhånden som vores evne til bevidsthed udvikler sig, forholder vi os til stimuli, som er længere væk i tid og rum. Der bliver en større afstand og forsinkelse mellem en bestemt påvirkning og vores respons. Omverdenen bliver i stigende grad kompleks og lige så feltet af mulig respons. Det er her modsigelserne mellem alternative måder at forstå og respondere på træder ind i bevidsthedsfeltet. Det er på dette punkt, at vi udvikler mere abstrakte og ideelle bevidsthedsformer (ideation) – »It is from the awakening of delayed and mutually conflicting responses that the stuff for ideation is derived« (Mead 2001, p. 94). Vi bruger og udvikler sprog og symboler, som står for almene begreber og normer, som i Meads terminologi er udtryk for generaliserede attituder og organiseret respons, som retter sig mod udvalgte karakteristika i omgivelserne, som her er gjort generelle og dermed løsrevet fra de specifikke situationer, de optræder i. Når vi taler om »godt«, »ondt«, »ansvarligt«, »uansvarligt« udtrykker det således generaliserede attituder, som varsler, hvordan vi vil reagere på bestemte tildragelser i verden. Det er også i denne betydning, Mead (1934) definerer institutioner som generaliserede måder at reagere på.

### **Bevidsthed som tænkning**

Bevidsthed og nærvær begrænser sig altså ikke til processer »inden i« individet, men er mønstre og kvaliteter, som emergerer i vores samspil med hinanden. De udgør en åbenhed for mulige måder at reagere på – og konstituerer dermed også et fælles rum for modstri-

### **Bevidsthed som social**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

dende alternativer og dilemmaer. I kraft af sin sociale karakter omfatter bevidsthed og nærvær to dimensioner, som hver rummer sine modsigelser.

#### **Relaterethed**

For det første vil enhver aktør eller genstand på et hvert givet tidspunkt være bestemt af sit forhold til andre aktører og genstande. At være social er at indgå i dette net af relaterethed. Efterhånden som vores bevidsthed udvikler sig, bliver vores ageren i dette net af relationer mere og mere vidtrækkende: Fra at vi indgår passivt, til at vi gør os sensitive over for udvalgte aspekter af omgivelserne, og fra at vi orienterer os i vores umiddelbare nærhed, til at vi forholder os til mere fjerne og abstrakte kontekster. På én gang er vi både skabt af forholdet til omgivelserne og er med til at skabe disse omgivelser. Vi er situerede i disse relationer og udkaster samtidig bud på helheder – som om vi kunne anskue nettet af relationer udefra. Vores deltagelse i verden er gennemsyret af dette grundlæggende paradoks.

#### **Overgange og emergens**

For det andet er det at være til altid en overgang fra en tilstand (et system) til en anden (et andet system). Aktører og deres omverden emergerer – skaber og genskaber hinanden gensidigt. Og som emergerende har de altid andel både i den gamle tilstand (system) og i den nye, der opstår. For Mead er den ultimative virkelighed det nuværende øjeblik. Centret for nærvær er altid nu'et, men dette nu indbefatter altid referencer til det, der er gået forud, og det, der forventes at komme. Øjeblikket er spændt ud mellem fortid (erindring) og fremtid (forventning). Og hver gang øjeblikket fornyer sig, omskrives historien i lyset af de muligheder, der ligger foran os. På den ene side er vores forventninger til fremtiden betinget af vores erfaring af fortiden. På den anden side er vores forståelse af fortiden betinget af forventningerne til fremtiden. Øjeblikket er altid midten i en overgang fra noget forgangent til noget nyt, som hele tiden forskyder og omformer vores referencer bagud og forud.

De to dimensioner adskiller sig fra hinanden med hensyn til deres forhold til tid. Anskuer vi aktør og omverden på et givet tidspunkt, kan vi tale om, hvordan han indgår i et net af relationer til andre. Ser vi imidlertid aktørerne over tid, må vi lægge mærke til, hvordan de overgår til nye tilstande – og hvordan de hele tiden skaber og genskaber hinanden.



At være til vil altså sige at være i overgange («passage») fra øjeblik til øjeblik, fra tilstand til tilstand. Vores bevidsthed udvikler sig – fra passiv til aktiv tilpasning, fra at være begrænset til de umiddelbare omgivelser til at indbefatte fjernere og mere abstrakte kontekster, fra at være båret af følelser til i stigende grad at være båret af tanker og symbolske medier. Hele denne udvikling af bevidstheden er betinget af evne til at forstå hinanden. Vi lærer at abstrahere ved at se på os selv og vores mulige respons fra andres perspektiv. Vores tankeliv udvikler sig som en internalisering af samspillet med andre, hvor vi veksler vores eget og andres perspektiv i den indre dialog. Her danner vi generaliserede forventninger, som udgør grundlaget for almene begreber og normer.

### **Bevidsthed som emergerende**

I selve det at blive bevidst ligger der at kunne håndtere flere forskellige modstridende perspektiver. I det sociale samspil skal vi kunne forholde os til forskellige perspektiver på en given situation – herunder stridende normative og institutionaliserede perspektiver. Og på tværs af tid skal vi kunne integrere tidligere og mere avancerede bevidsthedsstadier (konkrete over for abstrakte, følelsesbårne over for tankebårne). Alle disse forskellige perspektiver har deres skæringspunkt i det nuværende øjeblik – og må indebefattes i en emergerende helhed med referencer til fortid og fremtid.

At være til er altså at være midtpunktet i transformationer mellem disse forskellige perspektiver. I fysikken lærer vi, at vi kan anskue et kørende tog fra et perspektiv både indefra toget eller fra et punkt i landskabet. At forstå relativitet er at kunne indbefatte begge perspektiver i en betragtning – eller at kunne foretage transformationer mellem de to perspektiver. Vi kan anskue en handel både fra et køber- og sælgerperspektiv, og at forstå prisdannelsen kræver, at vi kan indbefatte begge perspektiver i en betragtning. Det er ikke sådan, at vi blot pendler mellem de forskellige perspektiver. Når vi tager den andens perspektiv, mister vi ikke vores eget. Vi bliver ikke den anden, men vi er os selv, der ser sagen fra den andens synsvinkel. Det er netop i kraft af, at vi kan rumme begge perspektiver, at vi er i stand til at leve et fælles liv, danne generaliserede forventninger og dermed et samfund.

### **Transformationer**

Når køber og sælger skal se en handel fra hinandens synsvinkel, lettes det af, at der er en fællesnævner, nemlig en pris, der skal fastsættes. Vanskeligere bliver det, når vi skal forstå en styringsbeslutning ud fra inkommensurable normative perspektiver, altså perspektiver

### **Transformationer af institutionelle krydspres**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

*uden en fælles målestok*, såsom et økonomisk, et juridisk eller et socialfagligt perspektiv. Ikke desto mindre er bevidsthed også her at kunne danne transformationer mellem sådanne inkommensurable perspektiver og danne midlertidige helheder, hvor flygtige de end måtte være, og hvor hurtigt de end måtte give plads for nye emergende helheder. Selv den dilemma-ramte offentlige leder kan qua bevidst væsen rumme modstridende perspektiver og træffe situationsbestemte mellem inkommensurable værdier («æbler og pærer»). I praksis træffer vi sådanne valg hver eneste dag – vi danner helheder, altid situationsbestemt og med risiko for konflikt og kritik, men uden denne evne ville vi være handlingslammede. Virkeligheden kan ifølge Mead kun eksistere som overgange («passage»). Bevidstheden udvikler sig som en del af denne virkelighed – som en refleksivitet i den måde, hvorpå aktør og omverden gensidigt skaber og genskaber hinanden i nye overgange og i transformationer mellem modstridende perspektiver. At være bevidst er at være skæringspunkt i disse perspektiver.

#### **Transformationer som socialt formidlede**

Dette kan som nævnt ikke udvikle sig inden for rammerne af en isoleret individuel bevidsthed. Vi opnår kun bevidsthed ved at omgås hinanden og bruge hinandens perspektiver. Det er kun i et fællesskab, at der er en tilpas mangfoldighed af perspektiver, der kan holde liv i en skabende social refleksivitet. Her danner vi institutioner og samfund som horisonter af koordineret respons og generaliserede perspektiver. Mead konkluderer, at vi kun kan være rationelle aktører ved netop at deltage i samfunds- og institutionsdannelsen (Mead 2001, p. 106). Det er altså igennem åbenheden for hinandens perspektiver, at vi kan realisere os som rationelle.

Kernen i transformativ rationalitet er således at være åben for transformationer mellem divergerende normative, institutionaliserede perspektiver. Kernen er at være til i overgangene – eller snarere: at være til som overgangene.

#### **Nærvær integrerer modsigelser**

Det er altså hverken påfaldende eller problematisk, at vi som aktører i den offentlige styring skal kunne integrere modstridende perspektiver (krydspres og dilemmaer). At skulle dette er selve kernen i at være bevidst. Det problematiske ligger snarere i vores fastlåste og ansvarsforskydende måde at kommunikere dilemmaerne på. I dilemma-spillet fastlåser vi bestemte modstridende perspektiver som givne og uløselige vilkår – og vi forskyder ansvaret for dem videre til andre aktører. Dilemmaerne fikseres. Alternativet er at erkende,

at vi altid deltager i transformationer mellem en mangfoldighed af perspektiver, og at vi kan forholde os åbne og skabende til disse. Det er her, at Scharmer og Bateson kan vise veje for en sådan åben og skabende tilgang.

På denne baggrund handler Scharmers U-teori ikke om, at vi skal afklæde os vores samfundsmæssige perspektiver og fordomme for at opnå en eller anden »ren« anskuelse. Dykket ned i Scharmers U indebærer snarere at af-tingsliggøre de sociale perspektiver og fikse-rede dilemmaer. Fra at forstå dem som massive og givne rammer og vilkår kan vi forstå dem som processer, hvor både vi og omverdenen konstituerer hinanden. Når Scharmer taler om, at vi »lærer fra fremtiden«, kan vi med Mead fortolke det som, at vi i det nuværende øjeblik altid konstituerer fremtid og fortid i en cirkulær og gensidig afhængig relation. På tilsvarende vis kan vi forstå Batesons refleksionsniveauer som ikke bare en abstrakt stige af logiske trin, men som emergens af ny bevidsthed med afsæt i aktørens konkrete nærvær i sociale samspil. Vi kan altså forankre Batesons og Scharmers originale og meget brugbare teoribidrag i Meads analyse af nærværets konkrete, sociale konstitution.

#### 4. Opsummering

I dette afsnit satte vi os for at beskrive rationalitet som en åbenhed for det nye, der sker i sammenstødet mellem modstridende institutionelle perspektiver og kontekster. Da vi kom hertil, havde vi netop indset, at disse kontekster ikke blot er ydre vilkår, men mønstre i den måde, hvorpå vi danner os og bliver til som handlende aktører i samspil med omverdenen. Rationalitet er altså at være midt i det spændingsfelt, hvori vi selv og omverdenen bliver til.

	Indhold	Relation
<b>Transformativ rationalitet</b>	Åbenhed for det nye, der opstår i sammenstødet mellem konteksterne	Dele kompleksiteten i krydsfeltet/overgangene mellem konteksterne
<b>Reflekteret rationalitet</b>	Bevidsthed om konteksterne for rationalitet	Fælles ejerskab til konteksterne
<b>Simpel rationalitet</b>	At kunne begrunde sine handlinger – f.eks. som midler til et bestemt mål	Anerkende hinanden som deltagere i en argumentation

*Tabel 3: Simple, reflekteret og transformativ rationalitet*

Beskrivelsen af rationalitet som en sådan åbenhed kan følge forskellige modeller.

**Opad  
læringstrappen**

Med afsæt hos Bateson kan vi se åbenheden som udtryk for refleksion og læring af en højere orden. I jo videre omfang vi kan gøre konteksterne til genstand for refleksion og læring, desto større åbenhed. Resultatet bliver imidlertid et noget formelt hierarki af refleksionsniveauer og kontekster. Vi reflekterer over én kontekst på baggrund af en anden og mere omfattende kontekst. Vi kan derpå reflektere over denne mere omfattende kontekst, men inden for en anden og endnu mere omfattende kontekst. Refleksionen og læringen forskyder sig opad – i en endeløs regres, der fortøner sig mod stadig højere og mere abstrakte helheder. I denne refleksive himmelfart mister vi hurtigt blikket for selve sagen – for i stedet at tematisere dens kontekst, kontekster af kontekster etc.

**... eller ned i  
U'et**

Scharmer beskriver, hvordan vi udvikler en radikal og transcenderende åbenhed for sagen – i en art ren anskuelse, hvor vi ikke bare udlægger sagen ud fra eksisterende begreber og erfaringer, men ud fra fremtiden og de muligheder, der er ved at opstå, og hvor vi ikke bare er refleksivt bevidst om sagen og dens kontekster, men anskuer den ud fra kilden til vores bevidsthed. Scharmers beskrivelse kan let lede til mystik. Og det står uklart, om han forestiller sig, at vi kan træde ud af vores historiske og sociale sammenhæng, eller om han snarere (og plausibelt) antager, at vi kan udvikle en radikal åbenhed i forhold til vores historiske og sociale kontekst.

**Grundlaget er  
elementært  
nærvær og  
bevidsthed**

Begge modeller giver brugbare ledetråde i beskrivelsen af transformativ rationalitet. Men begge modeller har også brug for at blive forankret i en forståelse af vores bevidsthed som konkret, socialt og historisk konstitueret. Med det sigte inddrog jeg Meads analyse af bevidstheden og det aktuelle nærværs sociale konstitution. Det at udvikle en åbenhed for, hvad der emergerer i sammenstødet mellem forskellige sociale perspektiver, er hos Mead hverken udtryk for et ekstremt højt refleksionsniveau eller en esoterisk skuen ind i fremtiden. Det er derimod grundstrukturen i al bevidsthed – fra vores mest umiddelbare omgang med omverdenen til den mest abstrakte analyse. At være nærværende er at bygge bro mellem modstridende sociale perspektiver (andres og vores eget), som opstår og forgår. Virkeligheden har karakter af overgang og transformation. Fortid og fremtid konstituerer hinanden. Og vores bevidsthed emergerer som en basal refleksivitet midt i dette kredsløb. Alt sammen

muliggøres af vores omgang med hinanden – vores overtagelse af hinandens perspektiver, vores generalisering af perspektiver og dannelse af institutioner og samfund. For Mead er deltagelsen i denne proces indbegrebet af at være en rationel aktør.

Det er i denne rationalitet, vi kan se grundlaget for autenticitet i styringen – at vi kan udvikle institutionelle samtaleformer, hvor vi kan forholde os åbent til det, der opstår i sammenstøddene mellem de stridende kontekster.

## E. Afslutning – overgang til del 4

Denne artikel tog afsæt i det noget falmede og tvetydige billede af rationaliteten i den offentlige styring, som er blevet bygget op gennem de to tidligere artikler i denne serie. Til trods for, at styringen (især gennem sin NPM-ideologi) iscenesætter sig som målrettede og stringente forsøg på at løse udfordringerne i det offentlige, så fremstår dens praksis snarere som et spil, der handler om at skubbe ansvaret for disse udfordringer rundt mellem aktørerne. Dette kunne friste os til at opgive den rationelle styringsambition og i stedet karakterisere al tale om rationalitet som symbolsk og legitimerende. Vi kunne her udvikle en deskriptiv, distanceret og måske endda kynisk holdning til, at rationalitet blot er den ideologiske etikette, som hæftes på det, der nu engang passer ind i de gældende magtspil og ritualer.

Denne artikel har forsøgt noget andet, nemlig at fastholde den rationelle styringsambition. Problemet ved den nuværende styring er ikke dens rationalitet, men dens mangel på samme. Med dette afsæt har jeg på de foregående sider forsøgt at hive den rationelle styring »op ved håret«. Heri ligger, at jeg netop ikke blot har stillet mig uden for styringen og konfronteret den med utopier, idealer og normative krav. I stedet har jeg forsøgt at engagere mig i dens egen rationelle logik og forsøgt at finde muligheder for at rekonstruere styringen som et rationelt projekt.

Det helt afgørende punkt i denne analyse er afdækningen af det gensidige afhængighedsforhold mellem rationalitet og anerkendelse. Styringens svigtende rationalitet ligger i fraværet af en reelt anerkendende dialog. Når styringen bliver et spil om dilemmaer, undermineres den fælles dialog, som kunne gå i kødet på disse dilem-

**Rekonstruere  
grundlaget for  
rationalitet**

**Anerkendelse  
som betingelse  
for rationalitet**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

maer. Vejen videre frem for analysen blev derfor at forsøge at rekonstruere styringen på basis af anerkendende relationer.

Dette er sket i tre stadier:

#### **Simpel rationalitet**

I simpel forstand består rationalitet i, at vi kan begrunde vores handlinger ved at henvise til forholdet mellem mål og midler. En handling er rationel, for så vidt at vi kan påvise, at den fremmer opfyldelsen af en bestemt målsætning. Et sådant rationale bliver til, når vi over for hinanden forsøger at begrunde vores handlinger og udfordre hinandens begrundelser. Det fordrer basalt set, at vi anerkender hinanden som nogle, der legitimt kan fremsætte begrundelser og rette kritiske argumenter mod vores egne begrundelser. Rationalitet kan derfor kun virkeliggøres i en sammenhæng, der er præget af anerkendende og dialogiske relationer. Dette fordrer igen tilstedeværelsen af institutioner, som opretholder sådanne relationer.

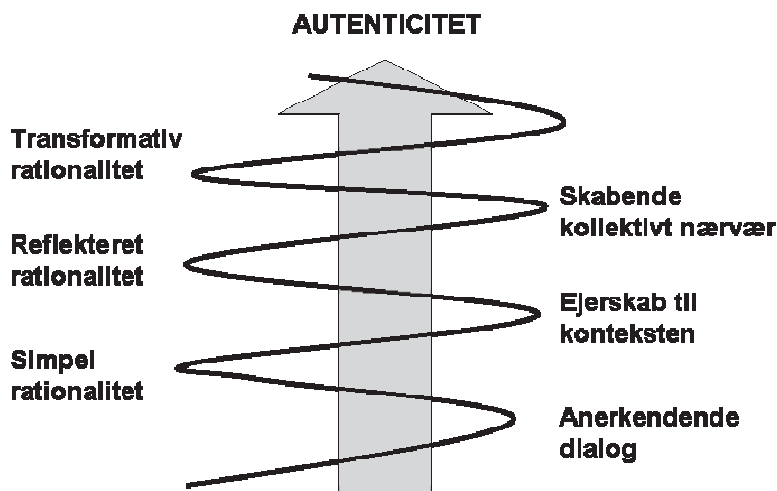
#### **Reflekteret rationalitet**

Når vi bliver opmærksomme på de institutionelle betingelser for rationalitet, får vi mulighed for en reflekteret rationalitet. Vi overvejer nu vores muligheder for at være rationelle i lyset af de institutionelle kontekster, som vi medvirker i. Imidlertid viser det sig, at disse kontekster stiller tvetydige og modstridende krav til rationel handling. Økonomi, jura og faglighed sætter forskellige krav til, hvilke mål der bør efterstræbes, og hvilke midler der kan tælle som meningsfulde. Vores forhold til den institutionelle kontekst kan have forskellig karakter: Vi kan leve i en underforstået fortrolighed med den – uden at tænke nærmere over dens indbyggede konflikter. Vi kan distancere og fremmedgøre os – stå »over for« konteksten som ydre vilkår. Og endelig kan vi genopdage, at institutionerne netop er vores kontekst, at de er mønstre i den måde, hvorpå vi skaber og vedligeholder vores identitet og status som handlende individer i samspil med omgivelserne.

#### **Transformativ rationalitet**

Med afsæt i denne genkendelse af os selv i konteksten kan vi åbne os for det nye, der opstår i sammenstødet mellem konteksterne. Denne åbenhed kan beskrives ud fra forskellige modeller – som refleksion og læring af en højere orden (Bateson) eller som en transcenderende åbenhed, hvor vi lærer ud fra fremtidens muligheder (Scharmer). Hvorom alting er, så er denne evne til åbenhed funderet i vores almindelige dagligdags bevidsthed (Mead). At være nærværende og bevidst er basalt set at kunne danne transformationer mellem forskellige og modstridende perspektiver – hvad enten det er

forskellige aktørers perspektiver, eller det er nye perspektiver, der emergerer og erstatter gamle. Dette kalder jeg for transformativ rationalitet.



Figur 1: Anerkendelsens og rationalitetens spiral

Vores forhold til krydspres og dilemmaer er kvalitativt forskelligt på de tre niveauer. Er vi begrænset til en simpel rationalitet, repræsenterer krydspres sammenbrud i muligheden for at være rationel. Hvordan skulle vi begrunde handlinger med henvisning til mål, hvis målene er i konflikt med hinanden? På det reflekterede niveau kan vi pludselig forholde os bevidst til de forskellige kontekster, og vi kan f.eks. tale eksplicit om krydspres og dilemmaer. At håndtere et krydspres kan her handle om at finde en balance mellem de forskellige kontekster og hensyn. Endelig vil vi som transformativt rationelle være åbne for det nye, der opstår i konflikten mellem konteksterne – vi forstår os selv som netop midtpunktet i den spænding og dynamik, som opstår i krydset mellem de forskellige perspektiver.

**Væren i krydspres**

Vi udvikler en mere autentisk og rationel styring ved at kvalificere vores åbenhed og deltagelse i styringens samtaler. Som simpelt rationelle kan vi udvikle vores lydhørhed for argumenter og hele den dialogiske praksis. Autenticiteten består slet og ret i åbenheden for argumenter. Som reflekteret rationelle kan vi udvikle forståelsen og ejerskabet for de forskelligartede institutionelle kontekster, som vi skaber og vedligeholder gennem vores praksis. Autenticiteten består

**Autenticitet**

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

i, at vi erkender konteksterne som netop vores handlerum. Endelig kan vi som transformativt rationelle udvikle vores evne til at stå i det åbne – og erkende det nye, der opstår i det dynamiske samspil af mangfoldige kontekster. Det er ikke noget, vi udvikler hver for sig. Det er noget, der opstår i måden, vi er sammen på. I et kollektivt nærvær, hvad enten vi udtrykker det som Læring 3-4 (Bateson) eller Presencing (Scharmer). Her består autenticitet i et kollektivt, skabende nærvær.

#### Videre til del 4

Det betyder, at vi må deltage i styringens samtaler, så det beforder denne form for åbenhed. Vi må erstatte kommunikation, der blot omfordeler kompleksitet, med kommunikation, der deler kompleksitet. Som aktører i styringen er der meget, vi kan gøre for at befordre denne åbenhed: Vi kan udvikle og berige styringens sprog, så det bedre kan udtrykke kompleksiteten i vores ydelser og aktiviteter, og vi kan sætte ord på, hvad vi reelt opfatter som værdifuldt og afgørende for deres kvalitet og effekt. Desuden må vi udvikle rammerne om styringens samtaler, så de giver plads til at dele kompleksitet – bl.a. ved at tillade udviklingen af et langsigtet, fælles fokus og ved at fjerne distraherende og uvæsentlige elementer, skabe arbejdsro og give plads for en mere sammenhængende læring. Og endelig må vi udvikle vores egen indtræden og medvirken i samtalerne: Hvordan er vi selv med til at tematisere dilemmaer? Hvordan tager vi selv ejerskab for kompleksiteten? Hvordan indtræder vi i konflikter og værdisammenstød? Hvordan former vi den måde, rationalitet og anerkendelse udfolder sig i disse situationer?

Ingen formelle strukturer og teknikker vil i sig selv kunne sikre autenticitet i styringen. De kan være mere eller mindre egnede. Og de må som minimum ikke stå i vejen. Men autenticitet beror i sidste ende på, hvordan vi kultiverer vores samvær og relationer til hinanden. Alt dette er emnet for den fjerde og sidste artikel i denne serie.



## Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm: »Velfærdsledelse, diagnoser og udfordringer«, i Camilla Sløk & Kaspar Villadsen (red.): *Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat*, s. 33-68, København: Hans Reitzels Forlag 2008.
- Bateson, Gregory: *Steps to a Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, Chicago: Chicago University Press 2000.
- Beiser, Fredrick C.: »Morality in Hegel's The Phenomenology of Spirit, in Kenneth Westphal (ed.): *The Blackwell Guide to Hegel's Phenomenology of Spirit*, pp. 209-225, Chichester: Willey Blackwell 2009.
- Berger, Peter & Thomas Luckmann: *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York: Anchor House 1967.
- Brunsson, Nils: *The Organisation of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions*, 2<sup>nd</sup> ed., transl. by Nancy Adler, Abstrak/Liber/Copenhagen Business School Press 2002.
- Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn: *Diagnosing and Changing Organizational Culture – Based on the Competing Values Framework*, rev. ed., San Francisco: Jossey Bass 2006.
- Dalsgaard, Lene & Henning Jørgensen: *Kvaliteten der blev væk. Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*, København: Frydenlund 2010.
- di Giovanni, George: »Religion, History, and Spirit in Hegel's The Phenomenology of Spirit, in Kenneth Westphal (ed.): *The Blackwell Guide to Hegel's Phenomenology of Spirit*, pp. 226-245, Chichester: Willey Blackwell 2009.
- Griffin, Douglas: *The Emergence of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics*, London & New York: Routledge 2002.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich: *Retsfilosofi – Elementær retsfilosofi eller naturen og statsvidenskab i grundrids*, opr. 1833, oversat af Claus Bratt Østergaard, København: Det lille Forlag 2004.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich: *Åndens fænomenologi*, opr. 1807, oversat af Claus Bratt Østergaard, København: Gyldendal 2005.
- Holm, Inge Scützack: *Anerkendelse i ledelse*, København: Hans Reitzels Forlag 2010.
- Honneth, Axel: *Kampen om anerkendelse. Sociale konflikters moralske grammatik*, København: Hans Reitzels Forlag 2006.
- Hornstrup, Carsten m.fl.: *Systemisk ledelse. Den refleksive praktiker*, København: Dansk Psykologisk Forlag 2005.
- Lerborg, Leon: *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag: København 2010a.
- Lerborg, Leon: »Dialog om ledelse i den offentlige sektor«, i *Økonomistyring & Informatik*, 25. årgang nr. 6, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag: København juni 2010.
- Majgaard, Gunver: *Læreprocesser og robotsystemer. Design af læreprocesser med robotter som medier og børn som med-designere*, Ph.D.-afhandling, Mærsk Mc-Kinney Møller Institutet, Syddansk Universitet, afleveret 1. august 2011.
- Majgaard, Klaus: »Slip paradokserne fri – Laboratorier for ny offentlig styring«, *Økonomistyring & Informatik*, 24. årgang nr. 3, december 2008, pp. 261-302.
- Majgaard, Klaus: »Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 1: Dilemmaspletet«, *Økonomistyring & Informatik*, 26. årgang, nr. 6 2011a, s. 521-555.
- Majgaard, Klaus: »Jagten på autenticitet i offentlig styring, del 2: Kampen om styringen«, *Økonomistyring & Informatik*, 27. årgang, nr. 1, 2011b, s. 51-90.
- March, James G.: *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*, 2. udgave, oversat af Kristian Kreiner & Marianne Risberg, København: Forlaget Samfundslitteratur 2008.

## 8. Organisation, ledelse og kommunikation

### 8.8. Organisationsudvikling og ændringsprocesser

- Mead, George Herbert: *The Philosophy of the Present*, opr. 1932, New York: Prometheus Books 2001.
- Mead, George Herbert: »Mind, Self & Society from the Standpoint of a Social Behaviorist«, *Works of George Herbert Mead*, Vol. 1, ed. by Charles Morris, Chicago: The University of Chicago Press 1934.
- Meyer, John W. & Brian Rowan: »Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony« in Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (ed.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 41-62, Chicago: The University of Chicago Press 1991.
- Osborne, Stephen: »Introduction – The New Public Governance: A suitable case for treatment« in: Stephen Osborne (ed.): *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, pp. 1-18, London: Routledge 2010.
- Pippin, Robert P.: *Hegel's Practical Philosophy. Rational Agency as Ethical Life*, Cambridge: Cambridge University Press 2008.
- Scharmer, Carl Otto: »Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organising around Emerging Opportunities«, in: *Journal of Knowledge Management – Special Issue on Tacit Knowledge Exchange and Active Learning*, 2000, <http://ottoscharmer.com/docs/articles/2000STK.pdf> (senest lokaliseret 23.03.2011).
- Scharmer, Carl Otto: *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden, mod en ny social teknologi, presencing*, Hinnerup: Forlaget Ankerhus 2009.
- Scott, W. Richard: *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*, 3<sup>rd</sup> ed., Los Angeles: Sage Publications 2008.
- Stacey, Ralph: *Strategic Management and Organisational Dynamics. The Challenge of Complexity*, Fifth Edition, Harlow: Prentice Hall 2007.
- Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehende Soziologie*, fünfte revidierte Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, Studienausgabe, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) 1972.