

# Ledelse og tavse værdier

## Om integritet i praksis

Gørtz, Kim

*Document Version*  
Forlagets udgivne version

*Publication date:*  
2003

*License*  
CC BY-NC-ND

*Citation for published version (APA):*  
Gørtz, K. (2003). *Ledelse og tavse værdier: Om integritet i praksis*. Department of Management, Politics and Philosophy, CBS. MPP Working Paper Nr. 7/2003

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### General rights

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

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 28. Nov. 2021



Ledelse og tause værdier  
- om integritet i praksis

*Kim Gørtz*

**WP 7/2003**

*Maj 2003*

**MPP Working Paper No. 7/2003 ©  
Maj 2003  
ISBN: 87-91181-45-3  
ISSN: 1396-2817**

**Department of Management, Politics and Philosophy**  
Copenhagen Business School  
Blaagaardsgade 23B  
DK-2200 Copenhagen N  
Denmark  
Phone: +45 38 15 36 30  
Fax: +45 38 15 36 35  
E-mail: ke.lpf@cbs.dk  
[www.cbs.dk/departments/mpp](http://www.cbs.dk/departments/mpp)

# Ledelse og tavse værdier - om integritet i praksis

Af Kim Gørtz

*Uddannet i filosofi på Københavns Universitet. Underviser på HA(fil) på Handelshøjskolen i København og på RUC. Udkommer i juli med en bog der tager pulsen på værdiorienteringen på topleder-niveau (udgives på Børsens Forlag). Aktuel med bogen om centrale temaer i Martin Heideggers sene værk – "Tankens åbenhed" (udgivet på Samfundslitteratur). Kim Gørtz' grundlæggende orientering strækker sig mellem aktuelle erhvervsøkonomiske udfordringer og revitaliseringen af filosofiske begreber baseret i en interesse for at frigive den kraft der ligger i filosofiens begrebsunivers og erhvervslivets praksis.*

## **Abstract**

Denne artikel falder i tre afsnit. Første afsnit arbejder på at vise hvordan den nuværende ledelsespraksis nødvendigvis må bevæge sig mellem to helt fundamentale orienteringer som giver 'ledelse', lederen og den ledede en grundlæggende mening med sin tilblivelse. Dette afsnit slutter i håbet om at der må være en overensstemmelse mellem den retoriske logos, etos og patos for at undgå at blive forført af et usædvanligt raffineret kunstværk som kan betegnes som et liv der lykkes. Andet afsnit udvikler på baggrund af en historisk læsning af værdibegrebets indholdsmæssige forskydning et begreb om eksistentielle værdier, som på den ene side udtrykker menneskets grundlæggende livsvilkår og på den anden side signalerer *de tavse værdier* der sikrer virksomhedens bæredygtighed. Artiklen afslutter med et afsnit omkring den praktiske integration af etiske fortællinger baseret i en forudsætning om at forståelse og ånd kan være de bærende komponenter i det organisatoriske fællesskab. Herved gives et bud på, hvordan etikken bør realiseres i organisationen gennem den autonome fortælling, der har sans for det gode liv.

## **Et sofistisk eller sokratisk lederskab?**

Der kan være mange grunde til at interessere sig for moderne ledelsesformer. Der kan være ligeså mange gode grunde til at interessere sig for den moderne ledertype. Men en ting er klart, at det er vanskeligt at fastslå én bestemt type eller form, som kan siges at være den rigtige. Med en noget abstrakt formulering, skyldes det den tid vi lever i. Tiden i dag bærer nemlig præg af perspektivisme, pluralisme og relativisme, dvs. at vi alle hver især mener at have krav på og ret til at sige, at vores egen holdning er den rigtige. Det er demokratiets ånd – og frihed. Det er samtidig også den holdning der grundlæggende kendetegner den værdibaserede ledelse. En ledelsesform der udfolder en udvidet delegering fra ledelsens side, men som samtidig indebærer at medarbejderens frihed udvides i takt med at ledelsens tillid til medarbejderens rationelle duelighed og sociale kompetence stiger.

Bagsiden af denne åbenhed er imidlertid den nivellering og udhuling, der sker med ordene, hvormed vi formulerer os om virkeligheden – i denne sammenhæng om virksomhedens værdier. Det tomme sprog og den rene skepticisme, står altid nært i en verden, hvor mennesket på den ene side bestemmer verdensbilledet gennem en åndsforladt naivitet og på den anden side bestemmer verden gennem den kritiske refleksion. Erfaringen af at der ikke er noget evigtgyldigt sted, på baggrund af hvilket vi kan fastslå, hvordan tingene virkelig er, og ikke mindst hvordan mennesket bør være, er det grundvilkår, der sætter dagsorden, for os alle – og dermed også for vor tids ledere. Derfor handler denne artikel først og fremmest om erkendelse, etik og frihed. Den handler om, hvad mennesker kan vide, hvad mennesker bør gøre og hvad mennesker har lov til at håbe i et værdibaseret organisatorisk fællesskab.

Når vi i dag ikke længere er underlagt en autoritetsbaseret moral, med en højeste instans, der dikterer for os, hvad der er rigtigt og forkert, er det derfor relevant og vedkommende at bekendtgøre, hvordan vi i dag er vidne til spilfægteriet omkring værdier. Når demokratiet udtrykker, at mennesket i dag er kompetent nok til at lede sig selv, er det en stor udfordring for erhvervslivet og filosofien, at forstå hvordan vi tænker samværet – det sociale. For hvem eller hvad bestemmer, hvordan vi bør være overfor hinanden, både internt i virksomheden, men også i det nærliggende miljø – det politiske miljø såvel som på konkurrencemarkedet? Hvilke gode grunde er der til at opføre sig ordentligt i et fællesskab, hvor man ikke venter på at blive virkeliggjort gennem ydre ændringer, men et fællesskab hvor det handler om at bevidstgøre sig gennem skabelse af værdier og forståelsen af dem?

Det er klart at vi nok alle har vores gode grunde til at gøre det vi gør, men hvor reflekteret er vi omkring vores forudsætninger for det vi gør? Artiklen foreslår at organisationens egentlige værdigrundlag opstår gennem forståelsen af de skabte værdier, hvor den enkeltes værdier er ligeså meget til stede i mangfoldigheden, som mangfoldigheden er til stede i den enkeltes værdier. Det er ikke nok at spørge ind til, hvorfor det er blevet *in* for den moderne virksomhed, at forholde sig til ”de bløde værdier”. Det afgørende spørgsmål og den store udfordring består i at undersøge, hvorvidt der er eller overhovedet kan gives en overensstemmelse mellem de etiske korrekte formuleringer, og det menneske der udformer de rigtige værdier. Hænger principper og praksis sammen? Kan de overhovedet det? Og ikke mindst; hvordan er det muligt at kunne vurdere denne forbindelse?

I denne frie verden, hvor ingenting grundlæggende *er* retfærdigt og etisk korrekt, men ret og etik er det, som til enhver tid tjener magthaverne, er det politiske liv og den høje almindelse en nødvendig grundpræmis for rationel argumentationskunst. Vi må kunne formulere os overbevisende. Ikke bare på en sådan måde at de andre forstår, hvad vi mener, eller blot finder det interessant, men i særdeleshed på en sådan måde, at de andre endda tror på, at vi mener det vi siger, og endnu bedre, at de bliver overbevist om, at det vi siger er rigtigt. I den forstand er vor tid i dag sofistisk. De gamle græske sofister (græsk *sofistes* = vismand) begyndte deres aktivitet ved at stille skarpt på, hvorvidt der kunne gives en sand moral og politik.

Som udgangspunkt lød det smukt og prisværdigt, men historien viser at de gik hen og blev mestre i diskussionskneb og ordkløveri. Sofismen er siden hen blevet forbundet med den retoriske kunst, dvs. at kunne mestre sproget på en sådan måde, at det, der bliver sagt virker overbevisende. Kunsten at overbevise sine tilhørere foregår ikke kun på det rationelt, meningsfulde niveau, dvs. den retoriske logos. Det kræver ofte lidenskabelighed i stemmen, for at vække sine tilhørers forståelse, interesse og overbevisning, dvs. den retoriske patos. Endelig er det som regel afgørende, hvorvidt det man siger kommer – eller virker som om det kommer – fra hjertet, dvs. den retoriske etos.

Den retoriske logos, patos eller etos kan måske være det sted, hvor igennem vi kan blive i stand til at afgøre, hvorvidt der er, eller kan være, en overensstemmelse mellem taleren og det talte? Eller måske er den kritiske refleksion eller ligefrem skepticismen i dag så udbredt, specielt overfor topledernes udtalelser, at vi har svært ved at tro på, at de kan tale om ”bløde værdier”, uden at det på en eller anden måde, ikke bare har noget at gøre med, at de vil profilere sig selv og deres virksomhed. Altså, at det blot er endnu en strategisk manøvre i retning af at positionere sig fordelagtigt på det komplekse og hårde konkurrencemarked. Spørgsmålet er derfor, hvorvidt sofismen eller det sofistiske lederskab er en tendens, der udmærker vor tid?

Et anden position i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt der kan gives en rigtig eller ligefrem sand ledertype, finder vi gennem Sokrates – Platons store talerør. For Sokrates og Platon udgør dyd og viden en enhed, fordi den som besidder sand viden også med nødvendighed handler ordentligt og retfærdigt overfor andre mennesker. Fordi denne dyd, at have sand indsigt, samtidig er at vide, hvem man egentlig er, og handle på baggrund heraf, bliver dyden tænkt som *at være duelig*. Hvilket er det samme som at sige, at realisere sit liv i fællesskab med andre. Denne etiske dygtighed handler ganske enkelt om, at leve, som vi *skal* leve. Det er nemlig ikke her nok bare at indse rimeligheden af gode værdier og mål med sine gerninger. Den sande viden må være noget som mennesket er ét med – er blevet til.

Det skal være noget som det enkelte menneske har tilegnet på en sådan måde, at det står inde for det, gennem at lytte til sin indre stemme – sin samvittighed. Et sådant menneske er samtidig lykkelig, hvilket, ifølge Sokrates og Platon, er det samme som, at have (fundet) fred med sig selv. I den forstand hænger lykke og selvrespekt sammen med den personlige identitet og integritet. Spørgsmålet, som den kritiske refleksion må formulere, er, hvorvidt der kan gives et kriterium for *det sande lederskab*, - som altså ikke blot er subjektivt funderet. Kan der i dag gives et objektivt kriterium for den rigtige ledertype eller sande ledelsesform, og ikke mindst hvem kan påtage sig den udfordring at formulere et sådant kriterium?

Er den gode leder i dag det samme som det gode menneske? Er den gode leder den der er overbevisende gennem sin lidenskab (fx ildsjælen), ved sit store hjerte (jf. CSR-strategier) og/eller gennem sin præcise kommunikation? Men hvis det gode menneske skaber den gode leder står det klart, at det centrale bliver, at vurdere hvad der i dag udgør et godt menneske. Er et menneske der udtrykker et liv som lykkes et godt menneske? Holder vi mon ikke af at se og høre om mennesker der udtrykker et overskud som kendetegner succes?

Nyder vi ikke at høre dem der mestrer den retoriske logos til fulde? En fortælling der sitrer af glæde og livsmod. Fremhæver vi ikke helst de mennesker hvis vilje og overbevisning får os til at undres over, hvorfra denne lidenskabelighed kommer? Hvad tror de på? En retorisk patos der grænser til det vi håber allermost på, nemlig at der i sidste ende også er plads til den retoriske etos. Håbet ligger vel i at den velformuleret, meget vidende og usædvanligt begavede og samtidig kolossalt lidenskabelige fortæller også har hjerte med i sit foretagende. Men har en sådan gestikulation, sådan et overskud, sådan en lykke overhovedet plads til at tænke det andet menneske centralt for sin gerning?

## **Værdibegrebets forskydning**

Hvad er det egentlig vi taler om, når vi taler om værdier. Det handler jo om noget vi alle kender til. Ordet værdi er gået hen og blevet meget populært og henviser i dag til mange forskellige ting. Værdier kan henvise til noget, vi selv skaber eller noget vi køber os til. Værdier kan også være noget der udtrykker en vares betydning i forhold til en andens vare eller de kan udtrykke et personligt forhold til noget som ikke kan sælges på et marked. Derudover kan værdier henvise til noget som en virksomhedsledelse kan vælge at markedsføre sin virksomhed igennem og/eller lede sin virksomhed på baggrund af. I det hele taget kan værdier henvise til alt lige fra noget som mennesket ikke kan undgå at tilføje, forstå og præge sin virkelighed med til at være et ord der egentlig er tomt i sig selv og derfor allerhøjest kan forstås som et led i ren retorik. Som følge af disse mange facetter der gør sig gældende, når det handler om værdier, skildrer denne artikel, på hvilke måder værdibegrebet kan forstås. Herved bliver det samtidig klart hvilke former for værdier denne

artikel bestræber sig på at vise vigtigheden af i forhold til den praktiske integritet i organisatoriske sammenhænge.

Værdier kan anskues fra et personligt niveau. Når dette sker antager vi at de er subjektive, dvs. præget af det enkelte menneskes egen historie, dannelse og holdning. Men værdier kan også anskues fra et samfundsmæssigt niveau. I den forstand anlægges de et makroøkonomisk perspektiv. Det er på dette sociologiske niveau, at værdibegrebet for alvor bliver et anliggende indenfor den politiske teoriehistorie. I 1700-tallet arbejder Adam Smith og David Ricardo på at forstå, hvad der udgør en vares værdi. De diskuterer begge – på hver deres måde – hvorvidt det arbejde der er nedlagt i varen udgør den givne vares værdi og/eller hvorvidt det er markedets dynamik mellem varens udbud og efterspørgsel, der udtrykker varens værdi. Derudover opererer de begge med et begreb om brugsværdi som er noget andet end det, der gør sig gældende indenfor bytteværdiens dynamiske logik.

På dette tidspunkt i den økonomiske del af den politiske teoriehistorie diskuteres værdibegrebet i forhold til arbejdets intensitet, indhold, varighed, sværhedsgrad og uddannelsesmæssige forudsætninger. De menneskelige og økonomiske produktionsomkostninger er altså allerede på spil i forbindelse med at bestemme en given vares værdi. Endvidere bliver det klart at den værdi der gennem arbejdet er nedlagt i varen ofte ændrer karakter, når den møder markedet for varer af samme art. Herved opstår forskellen og problematikken mellem arbejdsværdien og bytteværdien. Endvidere opereres der med en tredje form for værdi, nemlig den værdi der tillægges fx morfars gamle sweater, også benævnt brugsværdien. Denne sweater har nok en brugsværdi men kan sandsynligvis ikke længere gøre sig gældende på markedet, dvs. indenfor bytteværdiens domæne.

Både Adam Smith og David Ricardo var – som en del af denne tids nye videnskab – interesseret i at forstå hvordan og hvorvidt man kunne afgøre om samfundet som helhed var i økonomisk vækst. For at kunne få indblik i dette krævede det imidlertid, at man i det mindste teoretisk var i stand til at kunne afgøre, hvad der udgjorde en værdi. Denne klassiske økonomiske teori lykkes ikke at finde en fast værdimålestok, hvorved det også blev vanskeligt at vurdere om samfundet var i økonomisk vækst. En vigtig forskel er dog væsentlig at fremhæve i forhold til værdibegrebets videre udvikling. Nemlig Adam Smiths skelnen mellem uproduktivt arbejde og produktivt arbejde, hvor den sidste betegnelse udtrykker at der her frembringes værdi.

I slutningen af 1700-tallet forsvinder værdibegrebet ud af den økonomiske teori, men dukker samtidig op i en ny sammenhæng indenfor filosofien og sociologien til dels foranlediget af G.W.F. Hegel og til dels af at Karl Marx tager udfordringen op omkring værdibestemmelsen gennem arbejdet. Det nye værdibegreb der dukker op og bliver toneangivende i 1800-tallets teoriehistorie, er forårsaget af, at Hegel taler om, at den menneskelige bevidsthed på den ene side kan gå hen og blive tingsliggjort i arbejdsprocessen, og at arbejdsprocessen på den anden side forarbejder naturen til en rigere struktur. Hegel fastholder herved den spænding der gør sig gældende inden for det borgerlige system af værdier, nemlig opvurderingen af det skabende arbejde på bekostning af det uproduktive arbejde. Hegel udvikler, gennem en konstruktion af åndens dynamik, at der i den klassiske nationaløkonomi ligger en forestilling om, at arbejdsredskabet rummer en mulighed for at mennesket og naturen kan forsones gennem arbejdet.

Gennem en analyse af det fysiske arbejde udvikler Karl Marx på denne baggrund begrebet om det fremmedgjorte arbejde, som ikke har nogen værdi for arbejderens selv. Marx betoner herved arbejdsprocessen som noget der blot udtrykker én side af arbejderens liv.

Samtidig udvikler Marx arbejderens fremmedgjorte forhold til produktet, for så vidt det ikke har nogen status som en del af arbejderens eget liv; produktet sendes ud på markedet. Men på den anden side kan arbejdet også forstås – som den unge Marx gør – som menneskets selvfrembringelse. Her gælder produktionen frembringelsen af mennesket selv, dets selvfrembringelse gennem sin egen livsproces. I arbejdet er der ikke blot tale om, at et ellers uforandret menneske forarbejder et råmateriale. Menneskets egne værdier ændres og uddannes. Produktet bliver en del af menneskets selvrealisation. Herved bliver arbejdet tænkt som værdiskabende i forhold til menneskets egen udvikling.

Heraf giver der sig den model, at det uproduktive arbejde skaber værdiløse varer, for så vidt de ikke skaber nogen værdi for det menneske, der forarbejder råmateriale. De opleves ikke som ens egne, og det er derfor berettiget at kræve, at de skal føles som sine egne, fordi de stammer fra ens egen produktive virksomhed, ens produktive selvrealisation. Dette værdibegreb som altså udvikler sig op gennem 1800-tallet lægger op til den moderne opvurdering af det værdiskabende menneske. I denne periode – der i teorien kulminerer omkring år 1900 – forekommer der en heftig værdidebat i forhold til menneskets erkendelse og moralske normer. Værdibegrebet ændrer sig fra at være forbundet med nationaløkonomi og arbejdet til at blive central i forhold til menneskets subjektive vurdering af, hvordan tingene faktisk er og hvordan tingene bør være. Men værdibegrebet tænkes samtidig gennem en kritisk reorientering.

Friedrich Nietzsche udtrykker denne kritiske position over værdibegrebet, ved at stille spørgsmålstejn til, hvilken værdi værdidommene godt og ondt har i sig selv. Nietzsche mener at der er brug for en kritik af de moralske og erkendelsesteoretiske værdier, fordi mennesket altid har taget værdien af værdierne for givet, som en kendsgerning, som noget hinsides ethvert spørgsmålstejn. Meget aktuelt for i dag stiller han sig selv og sin samtid den opgave at undersøge, hvorvidt den ukritiske værdiorientering er et tegn på en nødtilstand eller om det lige omvendt røber livets kraft og vilje. I sin storstilede værdikritiske tænkning forestiller Nietzsche sig, at der i begrebet om ”den gode” ligefrem foreligger et symptom på tilbagegang og en fare, en forførelse, en gift, et narkotikum, hvorved nutiden lever på bekostning af fremtiden.

Nietzsches opfordring til eftertiden om at granske i de grundlæggende kristne værdiers ophav forstummer sig imidlertid på ejendommelig vis. Hele den værdifilosofiske orientering kulminerer ved Nietzsches værdikritiske program om én gang for alle at stille spørgsmålstejn ved selve værdien af værdier. Hans ønske om at få kendskab til de betingelser og omstændigheder, hvorunder disse værdier er vokset op, har udviklet sig og forskudt sig, forsvinder nemlig ud af historien i takt med at fascistiske regimer ser dagens lys. Derefter er der omtrent 70 års tavshed i forhold til værdier.

På baggrund af ovenstående tre forskellige historiske opfattelser af værdibegrebet, kan følgende orienterende bestemmelser fremhæves. Dette giver samtidig mulighed for at lægge op til det værdibegreb denne artikel lægger vægt på.

1. ’Værdi’ kan forstås indenfor en makroøkonomisk sammenhæng i relation til bytteværdi, brugsværdi og arbejdsværdi. Her tænkes værdibegrebet primært i relation til varers priser og markedets dynamik, men også i forhold til, hvordan der indenfor nationaløkonomien kan forekomme kapitalakkumulation. I denne sammenhæng tænkes værdibegrebet ikke i relation til det producerende menneske.



2. 'Værdi' kan forstås i tæt relation til arbejdsprocessen og menneskets personlige udvikling. Her bliver værdibegrebet tænkt i forhold til det skabende og det uproduktive arbejde, men også i forhold til det enkelte menneskes evne til selv at skabe værdi i sin tilværelse – gennem sit arbejde, alt efter arbejdets karakter.
3. 'Værdi' kan anskues gennem et kritisk perspektiv, specielt i forhold til de overleverede værdinormer og leveregler. Men samtidig bliver værdier også opfattet som noget der ikke er evigt gyldigt, men netop som noget mennesket selv konstruerer – enten som et udtryk for en nødstilstand eller som et udtryk for en skabelse af liv.

Disse tre orienterende bestemmelser af det historiske værdibegreb træder imidlertid i baggrunden til fordel for et fjerde værdibegreb, som begynder at blive centralt fra begyndelsen af 1980'erne. Ikke desto mindre trækker dette nye værdibegreb sit betydningsindhold fra de nævnte bestemmelser, men placerer dem nu indenfor en anden sammenhæng. Det nye værdibegreb gør sig nemlig primært gældende indenfor en mikroøkonomisk horisont, mere specifikt indenfor ledelsesmæssige og organisatoriske sammenhænge. Det stående spørgsmål forbliver imidlertid hvorfor værdibegrebet dukker op igen. Er det et udtryk for en stigende kompleksitet indenfor erhvervslivet? I så fald kan man anskue den fornyede værdiorientering som et udtryk for et ønske om at kunne reducere den erhvervsøkonomiske kompleksitet. Men samtidig er der også basis for at forstå den fornyede værdiorientering indenfor erhvervslivet som et udtryk for en etisk interesse.

Begrebet om 'værdibaseret ledelse' – som kan siges at være den måde, hvorpå værdibegrebet får sin legitimitet indenfor erhvervslivet – går i praksis ud på, at ledelsens fokus flyttes til den enkelte medarbejders forpligtelse og ansvar i forhold til det fælles værdigrundlag. Vi har at gøre med et værdibegreb, der tager form op igennem 1990'erne, som udtrykker erfaringen af, at værdier er noget mennesket selv skaber og samtidig er væsentlige i forhold til den arbejdsproces, hvori mennesket befinder sig. Samtidig bliver det klart, at værdier i denne sammenhæng forstås som formaliserede størrelser som både virksomheden, dens medarbejdere og virksomhedens omverden kan og bør orientere sig efter.

I den forstand handler 'værdibaseret ledelse' om det enkelte menneskes selvstændighed og ikke mindst om at tage den daglige omskiftelighed og kompleksitet alvorlig. Dette gør i øvrigt den værdibaserede ledelsesform særdeles krævende for alle parter, fordi lederen forventes at vise sine holdninger i praksis og medarbejderen forventes at tænke og handle selv. I den forstand udtrykker det nye værdibegreb – som vi altså finder gennem termen 'værdibaseret ledelse' – en tæt forbindelse til frihed på den ene side, men samtidig en tæt forbindelse til forpligtelse på den anden side. For det forventes at alle parter i virksomheden handler så vidt muligt i overensstemmelse med det bekendtgjorte værdiparameter, men samtidig på en selvstændig måde.

Det nye værdibegreb muliggør samtidig en ny måde, hvorpå virksomheden kan iagttage og fortælle om sig selv på – gennem skabelsen og reproduktionen af værdier. Konsekvensen heraf bliver at der skabes en fornyet spænding i forhold til, hvorvidt værdier altid er bundet til mennesket og/eller hvorvidt en virksomhed kan udtrykke et fælles værdisæt. For at værdierne ikke bare svæver frit rundt i korridorerne eller fremstår som pæne markedsførings-komponenter, består den nye udfordring i at forankre værdierne i virksomheden. I den forstand kan værdier tænkes som et led i menneskets etiske

karakterdannelse. Udfordringen består i at værdierne ikke blot får instrumentel karakter med den risiko at mennesket bliver fremmedgjorte overfor den etiske forpligtelse forbundet til værdierne. Således kan den nye værdiorientering – gennem arbejdslivet – i værste fald kolonisere menneskelivet og etikken i takt med at ophævelsen af forskellen mellem personlige værdier og arbejdsværdier finder sted.

Det er på baggrund af disse fire orienteringspunkter omkring værdibegrebet, at denne artikel introducerer et andet værdibegreb. Nemlig et værdibegreb der ikke udelukkende henter sin betydning fra en streng økonomiteoretisk sammenhæng, ej heller udelukkende fra menneskets arbejdsproces, og heller ikke udelukkende fra en værdikritisk position. Samtidig henter denne artikels værdibegreb heller ikke udelukkende sin betydning fra de formaliserede værdier som de udtrykkes gennem den værdibaserede ledelsesform. Men omvendt er dette værdibegreb naturligvis foranlediget af den erhvervsøkonomiske dynamik, af menneskets arbejdsliv og ikke mindst af den nye *trend* indenfor erhvervslivets stigende værdiorientering. Ikke desto mindre finder denne artikel et nyt værdibegreb, nemlig et begreb om værdier som ikke udtømmende udtrykker de formaliserede værdier i virksomheden, et begreb om værdier som ikke udtømmende udtrykker arbejdslivet og som samtidig heller ikke restløst lægger op til nogen form for værdinihilisme.

### **Forståelse og ånd i organisatoriske sammenhænge**

For at kunne tydeliggøre, hvordan den autonome fortælling, der har sans for det gode liv, bør realiseres i organisationen, kræves der en betoning af livets produktionsaspekt og livets foreningsaspekt – hvilket udtrykker at arbejdet og forståelsen er afgørende faktorer for virkeliggørelsen af fællesskabets levende værdier. Når det enkelte menneske forstår værdigrundlaget i den producerende sammenhæng oplever det sig frit og hjemme. Artiklens udfordring består derfor i at tydeliggøre at denne praksis er altafgørende, men at en sådan forståelsespraksis både er en bevidstgørelse af, hvad den enkelte medarbejder gør sig selv til gennem sit arbejde, og samtidig en refleksion over, hvad man er som menneske. Hver gang denne bevidstgørelse og refleksion mødes integreres etikken gennem en fortælling om det gode liv. Målet for artiklen er således at tydeliggøre de retningslinjer, der danner baggrund for den bevidstgjorte etiske organisation, hvor forståelsens ånd og åndens forståelse samtidig skaber den praktiske integration af etikken gennem fortællingen om sig selv som et frit menneske og en god organisation.

Artiklens afgørende grundpræmis er antagelsen om, at der ikke eksisterer nogle eksterne faktorer, men at den etiske udfoldelse kommer indefra. I den sammenhæng er det vigtigt at fastholde betydningen af, at produktionen af fortællingerne udgør en integreret del af medarbejderens liv i den organisatoriske praksis. Samtidig introduceres et åndsbegreb for at skabe en teoretisk ramme for den rationelle holisme, som udtrykker den etisk bevidstgjorte virksomhed. En virksomhed der udgør en ulegemlig forening, hvor fortællingen om det gode liv er det, der besjæler den organisatoriske etik. Herved bliver det muligt at anskue fællesskabet som ikke bare etisk, men også som levende og bevægeligt, hvilket svarer analogt til forholdet mellem liv, fortælling og ånd. På den måde kan organisationen betragtes som gennemsigtig gennem sine egne fortællinger, samtidig med at denne gennemsigthed både svarer til et kontemplativt og intensivt liv. I det optimale fællesskab, er der nemlig ikke tale om noget man (selv) vil, gør eller frembringer; men om en etisk funderet fortælling, som den enkelte medarbejder skabes – og skaber sig selv – igennem.

Herved fremtræder foreningsaspektet i organisationen som det, der betegner organisationens inderlige, alvorlige og dybe engagement, hvilket samtidig gør produktionsaspektet til den mulige fremmedgørende komponent. Virksomhedens forenede

og forenende ånd bliver på den ene side analog til friheden, hvilket får virksomhedens historie til at udtrykke et fremskridt i frihed, og på den anden side erkendes ånden gennem sine (egne) konkrete produktionsformer, hvilket skaber den nødvendige fremmedgørende effekt, som giver organisationen dynamik. På den måde kan virksomhedens historie anskues som en bevægelse der på en gang udtrykker vækst i frihedsbevidsthed og i faktisk magt over sagerne, for så vidt den formår at integrere sin egen fremmedgørelse på en ny måde. I denne bestemmelse af organisationen som en udviklingsproces der kommer indefra, handler det grundlæggende om, at gøre (den fremmede) verden til sin egen, hvor friheden altid forbliver fællesskabets højeste bestemmelse. Ånden udtrykker herved på en gang både medarbejderens virkelige selv og den institutionelle virkelighed, hvor forståelsen og fortællingen samtidig udtrykker åndens eksistensform.

En anden afgørende grundpræmis er, at der ikke er nogen forskel mellem erkendelse og eksistens. Det vil sige, at jo mere den enkelte medarbejder er i stand til at sætte sig igennem og forstå, dvs. jo mere medarbejderen stemmer overens med sig selv, jo mere sand er dette mennesket i sin fremtrædelse. For der er ikke nogen verden udenfor at stemme overens med. Verden og fællesskabet er allerede i den enkelte medarbejder som sit eget indhold. I det åndelige fællesskab er der således en intim struktursammenhæng mellem erkendelse, eksistens og etik på den ene side og forståelse, fortælling og formidling på den anden side, hvilket gør den enkelte medarbejder og de organisatoriske normer til to sider af samme sag. Man kan sige det ganske kort gennem at fastslå at medarbejderen er, hvad denne gør sig selv til (gennem sin eksistens og selverkendelse), og at forståelsen udtrykker formidlingen i den udfoldede fortælling. I den forstand er den fortællende praksis den virkelige medarbejder. Organisationens ved kun, hvem den enkelte medarbejder er, gennem hvad medarbejderen fortæller (om sig selv) og gennem hvordan medarbejderen handler. Samtidig med at denne fortællende gerning udtrykker virkeliggørelsen af medarbejderens forståelse, tydeliggøres organisationens åndelige fællesskab tilsvarende som den mest omfattende selvrealisation. Konsekvensen af dette bliver at den mest intensive (forstående, bevidste og handlende) medarbejder samtidig er virksomhedens mest ekstensive udfoldelse.

Et eksempel på, hvordan dette forhold kan gøre sig gældende kan illustreres gennem følgende organisatoriske tilstand. Når organisationen udtrykker inerti skyldes det manglende forståelse og dermed fravær af handling, fortælling og produktion. En sådan tilstand viser at organisationen er blevet for abstrakt, dvs. at organisationens indre udfoldede potentiale vejer for tungt. Det skyldes at foreningsaspektet er blevet opvurderet, hvorved virksomheden er påkrævet at skulle producere sin egen fremmedgørelse. Det handler med andre ord om at konkretisere sig selv mere, skabe sammenhæng via mangfoldighed. Organisationens træghed udtrykker nemlig at fællesskabets begreb eller fortælling om sig selv er stagnerende gennem en selvopretholdende praksis. Virksomheden (re)producerer det samme gennem den samme fortælling og mangler samtidig (selv)bevidstheden og forståelsen heraf. Herved bliver det klart, hvorfor det er vigtigt ikke at forbinde forening og produktion til én struktur. De må differentieres som interaktion og arbejde således at det åndelige fællesskab vedvarende kan forstås som en formidling mellem fortællingens identifikationer og handlingens differentieringer.

Virksomheden udvikler sig således kun gennem produktionen af sin egen indre forskel. Men det er ikke nok. Så snart det fremmede viser sig kræver det en fornyet forståelse gennem formidlingen mellem organisationens viden og det fremmede. Denne bevægelse er vigtig overalt i virksomheden. Forståelsen af den selvskabte forskel opstår gennem at finde frem til den bestemte måde, hvorpå organisationen er uvidende om sin producerede indre

forskæl. Ved at reflektere over denne bestemte måde, overskrider organisationen allerede den tilsyneladende urokkelige grænse, mellem det den ved og det fremmede. Denne overskridelse sker gennem fornyede fortællinger eller arbejdsformer, med det tilstrækkelige formål at bevidstgøre syntesen om det gode liv nede under splittelsen. Denne bevidstgørelse fører til at det enkelte menneske (igen) forstår og føler sig hjemme i fællesskabet. Men fortællingen om det gode liv nede under splittelsen må igen tænkes som et resultat af organisationens omfattende praksis, der samtidig udtrykker frigørelsen fra naturlige og sociale tvangsformer. På den måde udtrykker den bevidste organisation ikke en passiv accept af det bestående, men en selverkendelse, der ikke kan tænkes uden at den erkendende samtidig bliver en anden, tager sig selv i besiddelse som en fri, uafhængig person.

Artiklen lægger altså op til en energisk reformisme indenfor organisatoriske sammenhænge, hvor filosofien og retorikken bliver det værktøj som kritiserer abstrakte ensidige fortællinger om virksomheden. For når det kommer til stykket er det den rette bevidsthed om organisationens virkelighed der mangler. Det eneste der grundlæggende begrænser (selv)udfoldelsen, er nemlig organisationens opfattelse af og fortælling om sig selv. Filosofien og retorikken kan herved tænkes som de faktorer der retter organisationen mod sig selv, det sted hvorfra organisationen kan kritiseres for ikke at have virkeliggjort fællesskabets ånd og frihed yderligere. En konsekvens af denne betragtning bliver at filosofien og retorikken går foran og omdanner den organisatoriske virkelighed, de giver et skarpt blik for det utilfredsstillende og betoner samtidig at erkendelsen og fortællingen er de vigtigste praksisformer. Optimalt kan filosofien pege på den tænkning der endnu ikke er realiseret, og tilbyde retningslinjer for, hvordan retorikken yderligere kan udarbejdes, så fortællingen bliver mere og mere konkret. Det handler nemlig om at forene den kompetente sandhed med det inderste i enhver livsytring. Erkendelse (eksistens) og duelighed (kompetence) er herved tæt forbundne i fortællingens form.

Det er nu vigtigt at fremhæve at den tidligere omtalte fortælling om det gode liv nede under splittelsen ikke må forstås som en selvstændig eksisterende tilstand som det gælder om for medarbejderen at tilnærme sig og blive ét med. For det handler ikke om at skille sig af med sig selv og blive et med en fritsvævende fortælling. Tværtimod gælder det om at forstå, at det menneske som kan udtømme sig selv i fortællingen uden at miste sig selv, helt konkret integrerer det gode liv og samtidig besidder kvaliteten frihed. Hvor forståelsen af og erkendelsen i denne proces udgør organisationens egen fortælling om sig selv, dvs. sit eget begreb om sig selv, gennemsyrrer handlingen samtidig alle livsytringer og forskellige praksisformer for bevidsthed (kompetencer) om sandheden om det gode liv. Men så snart den organisatoriske fortælling isoleres fra medarbejderen, splintres ånden og består derpå allerhøjest af tilfældige forbindelser. Det handler derfor om at konkretisere fortællingens abstrakte indhold om det gode liv. Det er nemlig hele sagens kerne at holde sammen på stadigt mere stof, at evne og magte at fortælle stadigt nye fortællinger om sig selv uden at blive løsrevet fra den organisatoriske sammenhæng.

Denne artikel betoner således forståelsen og fortællingen som det aktive element i arbejdet, gennem at håndhæve det væsentlige i at kunne magte fortællingens stoflighed gennem erkendelsen. Dette er et andet ord for det bevidstgørende arbejde som kræver en indsats af alle mennesker i organisationen. Erkendelse og frihed er altså indre forbundne, hvor selvbevidstheden udtrykker en struktur, der bliver til og udvikles gennem fortællingen om sig selv. Forståelsen er akkurat kraften til at trænge ind i tingenes inderste. Det er herved klart, at for så vidt det enkelte menneske altid allerede befinder sig i en form for fortællende bevidsthed om et indhold, er det aktivt i gang med at skabe den organisatoriske ånds

frembringelse. Fortællingen om dette er netop åndens bevidsthed om sammenhængen i sin egen modsætningsfyldte fortælling og (selv)udvikling. Den fortløbende udvidelse af organisationens horisont kan herved bestemmes på baggrund af de bevidsthedsskred der udløses gennem modsætningen mellem, hvad den enkelte medarbejder fortæller, og hvad medarbejderen faktisk gør. Ånden er på den måde fortællingen om det gode liv, der skaber den meningsfulde sammenhæng bagved disse brud i kontinuiteten.

Formuleret på en anden måde gælder det om at forstå at der højst eksisterer fritsvævende kategorier, som samtidig udgør fortællingens struktur, og som det handler om for den enkelte medarbejder at begribe i organisationens fortælling om sig selv og det gode liv. Samtidig med at medarbejderens forståelse for denne sammenhæng sker, skabes en ny sammenhæng, en ny fortælling. Således er organisationen væsentligt poetisk og idealistisk, fordi kategorierne er sande tankebestemmelser som virkeliggøres gennem forståelsen af dem gennem fortællingen. Det gør det herved muligt at betragte den organisatoriske udvikling som en uendelig progression med særligt fokus på synteseaktiviteten. Grundlæggende gælder det nemlig om at producere syntetiske fortællinger, hvilket denne artikel foreslår sker gennem en refleksion over fortællingen om det gode liv. På den måde består organisationens indre arbejde i at skildre de forskellige strukturer af sin egen fortælling, der er forskellig fra sig selv og som forholder sig til sig selv.

Fordi enhver forståelse beror på ganske bestemte forudsætninger, handler det om for organisationen at blive bevidst om mangfoldigheden af (selv)referencer, hvilket er et andet ord for en fortløbende refleksion over fortællingen om det gode liv. At være til som et fællesskab er, ifølge dette perspektiv, derfor at være en hel fortælling, der holder sammen på sine dele. Og fordi dette perspektiv antager at det inderste i fortællingen er tanken, gælder det først og fremmest om at have en struktur i fortællingen. Dette er det samme som at sige at den organisatoriske væren blot angiver, hvad der endnu ikke har struktur nok til at være med i fortællingens form. Væren betyder her en reel mulighed, at noget har en mulighed for at skabe sammenhæng i fortællingen. For at noget skal kunne fortælles (som noget) skal det først og fremmest (kunne) (be)tænkes. Hvor den organisatoriske væren således udgør det ubestemte i organisationen, udtrykker begrebet organisationens bestemmelse, dvs. en konkretisering af organisationen gennem fortællingen. Som sådan kræver et organisatorisk fællesskab baseret på forståelse og fortælling tænkningens højeste anstrengelse. At begribe de åbne kategoriale strukturer kræver altså at det enkelte menneske i organisationen faktisk tænker, anstrenger sig for at erkende helheden og fortælle om sig selv og sin forståelse af det gode liv, for derved at (kunne) erkende enkelheden og sin egen rolle i fortællingen, som detaljen i fællesskabet.

Denne form for fortællende tænkning, der således er påkrævet, er en kritisk-poetisk refleksion, en opløsende kraft af det bestående for der igennem at kunne bestemme en større helhed og dermed sin egen funktion og position i sammenhængen. Igennem denne aktivitet frastødes den organisatoriske virkelighed og samtidig frastøder denne virkelighed det tænkende og poetiske menneske. Men denne gensidige frastødning udgør den virkelige formidling mellem del og helhed i organisationens fortælling om sig selv. En fortælling der samtidig udgør åndens autonome aktivitet, hvor igennem det enkelte menneske genkender sin egen interesse i organisationen, en praksis der skaber den levende forbindelse af selvstændiggjorte individer. Herved bliver den åndelige organisering årsag til sig selv. Det åndelige fællesskab udtrykker, gennem denne selvbestemmelse som det at føle sig hjemme i hele det konkrete, samtidig en affirmation af det virkelige. Den syntetiske enhed eller den konkrete identitet bevidstgøres gennem på en gang skabelsen og forståelsen af sine egne strukturer. At være til på denne måde er at kunne bestå i forandring, at hævde sig op mod

tiden og dens omskiftelser, at have magt til at holde sammen på de strukturer i kraft af hvilke organisationen hænger sammen, som den gør i fortællingens form. Organisationen fremtræder som en virkelig fortælling (om det gode liv) og en fortællende virkelighed (som det gode liv).

Denne artikel udtrykker herved en radikal organisatorisk empirisme og samtidig en poetisk ekspressionisme, hvor identiteten i fællesskabet inderst inde er bevidsthedsmæssig, og hvor den fortløbende syntesedannelse samtidig betoner at virkeligheden er fortællingens egen (selv)strukturering. Denne position forvarsler imidlertid en udfordring som består i at kunne bære den længsel, der er forbundet med den indre modsætning mellem væren og begreb, mellem det ubestemte og tanken herom. Denne spaltning stiller krav til et nyt begreb om bæredygtighed, nemlig en bæredygtighed der formår at skabe forståelse for den proces hvor igennem eksistensen udfolder sig til ånd gennem fortællingens form. Det er en bæredygtighed der ikke vikler sig ind i modsætninger som slet og ret annullerer hinanden, men synliggør muligheden for at den organisatoriske udvikling udfolder sig gennem syntesetænkningens anstrengelser. Herved produceres nemlig ny forståelse, øget bevidsthed for den anden (og sig selv) og det åndelige fællesskab.

På baggrund af ovenstående skildring af åndens dynamik i det organisatoriske fællesskab handler det nu om at vise, hvordan denne praksis integrerer det etiske gennem virksomhedens konkrete udfoldelse. Som udgangspunkt herfor er det vigtigt at fastslå, at det ikke er muligt at forestille sig en etik uden et fortællende sprog. Fortællingen er den eneste måde hvorpå mennesket overhovedet kan tænke det gode liv. Hvordan kan mennesket nemlig have en ide om det gode liv uden at fortælle om det? Samtidig er det vigtigt at fastholde at al forståelse må hvile på forståelsen af den oplevede historiske tidslighed. Herved bliver det muligt at introducere visionen af historien som en 'poetisering' af tiden. Det afgørende er nu at understrege, at forståelsen altid skal angå menneskets egen eksistens, og samtidig herved forstå menneskets egen yderste kunnen. Således kan den historiske tid anskues som spændingen mellem 'erfaringens rum' og forventningens horisont.

Dette kræver imidlertid en fremstilling af, hvad menneskets eksistens er, for at der kan opstå forståelse. Menneskets eksistens vidner først og fremmest om at det er kaldet til at indse sin egen kunnen og samtidig indse at det levende menneske ikke endegyldigt kan dømmes til at være reduceret til eller fastlåst i at være det, det har gjort. Men at der altid kan være en ny begyndelse for den, der endnu lever. Denne grundantagelse om menneskets eksistentielle forudsætninger for forståelse og praksis, angiver at menneskets identitet ikke skal tænkes som noget, der hverken kan opnås eller forbliver det samme. Det er derfor mere præcist at beskrive menneskets identitet som narrativ. Dette indskriver samtidig mennesket som historisk og tidsligt forbundet noget der svarer analogt til organisationens udvikling. Spørgsmålet består nu i, hvordan det narrative (fortællingen) kan integrere etikken gennem arbejdet og samtidig skabe forståelse for den organisatoriske sammenhæng, hvori det enkelte menneske konkretiserer den åndelige udfoldelse i fortællingens form.

For at kunne tydeliggøre dette kræver det en kort redegørelse af tre græske begreber; nemlig *mimesis*, *mythos* og *katharsis*. Disse tre begreber danner i forhold til fortællingens udvikling en åben cirkulær bevægelse, hvor *mimesis* (præfiguration) angiver en efterligning af menneskets praksis eller ustrukturerede handlingsliv – væren, *mythos* (konfiguration) angiver at præfigurationen indpasses i en samlet helhed i takt med forståelsen og etableringen af strukturer – tænkningen, og endelig *katharsis* (refiguration) angiver endeligt, at den ordnede fortælling erfares som en renselse, der åbner for en imaginær verden som mennesket kan

indtage og bebo. Konsekvensen heraf bliver at organisationen kaster sig gennem fortællingens form ind i en ny eksistensform og at den gode fortælling samtidig formår at manifestere den menneskelige længsel efter at eksistere i denne handling. Den poetiske fiktion eller den skabende fortælling udtrykker samtidig syntesetænkningens anstrengelser for at skabe ny forståelse og øget bevidsthed i det organisatoriske fællesskab. Men denne syntese må nu tænkes som heterogen, fordi en poesi, der lukker sig omkring sig selv, ikke kan skabe sammenhæng i mennesket og det organisatoriske liv. En pointe heraf er, at den organisatoriske identitet dannes i en vedvarende reception og produktion af fortællinger, der udgør en konkret beskrivelse af fællesskabets selvforståelse, men samtidig åbner for at være kunne være anderledes.

Organisationens historie bliver således nyttig så længe den betragtes som en kritisk historie, der bidrager til livets udfoldelse. Det liv som manifesterer sig i handlingen, den praksis som samtidig udgør den syntesedannelse, der er den centrale bevægelse i menneskets og organisationens identitet. En bevægelse som viser sig på mange måder, men som primært foregår igennem den anden, for derpå at finde tilbage til sig selv. For at forstå drivkraften i denne identitetsdannelse er det vigtigt at fremhæve engagementet, initiativet, løftet og bevidnelsen for at kunne virkeliggøre det gode liv som værdierne mulighedsbetingelse. Den organisatoriske integritet skal nemlig forstås som en dynamisk bevægelse, der vidner om at mennesket og organisationen altid allerede er bundet ind i fortællinger, og hvor det afgørende er, at for at forstå hvem den er, må den fortælle en historie om sig selv, der skaber mening i en mangfoldighed af begivenheder. I den forstand kan det organisatoriske liv tænkes som en narrativ etik.

Samtidig med at det enkelte menneske og organisationens dynamiske enhed kaldes til at leve og udfolde et meningsfyldt liv, påkaldes også et etisk og eksistentielt anliggende, nemlig en acceptabel historie om sig selv og det organisatoriske liv, ellers bliver dette liv uigennemskueligt og det organisatoriske selvmord trænger sig på. En uoprettelig splittelse der ikke bare dræner ånden for mening og sammenhæng, men afstedkommer inerti der har afgørende indflydelse på forståelsen hos den enkelte og produktionen som helhed. Således bærer organisationen sit eget ansvar for at definere den levende enhed. Fordi den er vidne til sit eget liv kan det åndelige fællesskab ikke bestå uden ikke også at producere en fundamental fortælling om eksistentiel samvittighed. Det organisatoriske fællesskab må herved erkende og udtrykke den evige spænding mellem det enkelte menneske og organisationen uden at ophæve individets frihed i fællesskabets enhed. Gennem denne praksis produceres den etiske integritet gennem arbejdets fortælling og fortællingens arbejde. En meningsfuld og acceptabel historie som skaber forståelse for det organisatoriske fællesskab, men som samtidig er lydhør overfor virksomhedens eksistentielle anliggende, nemlig medarbejderens livsfortælling og længsel efter at bebo og indtage nye verdener og eksistensformer.

*Artiklen er baseret på samtaler med flere toneangivende topledere i det danske erhvervsliv. Refleksionsniveauet og begrebsapparatet i artiklen er gennemgående inspireret af G.W. F. Hegel og Paul Ricoeur.*