

Kurt Dauer Keller (red.):
Den organiserede formåen
– magtperspektiver på or-
ganisatorisk læring

Aalborg, Aalborg Universitetsforlag 2019
(352 sider), ISBN 978-87-7210-293-1, ISSN
2446-1814)

Bogen *Den organiserede formåen – magtperspektiver på organisatorisk læring* er en omfattende antologi, der fokuserer på spørgsmålet om organisatorisk læring og magt. Den er redigeret af Kurt Dauer Keller, lektor ved Institut for Kultur og Læring ved Aalborg Universitet. Bogens forskellige bidragydere har gennemgående en tilknytning til læringsmiljøet ved dette institut, men der er også bidragydere fra andre miljøer og universiteter. Bogen indgår i skriftserien *Organisatorisk læring og ledelse*.

I 2016 udgav Keller en anden antologi i samme skriftserie, *Organisatorisk dannelse – etiske perspektiver på organisatorisk læring*. Nu er det magtspørgsmålet, der står i centrum, fordi magtperspektivet ifølge Keller godt nok står centralt i samfundsvidenskab og socialfilosofi, men derimod er nærmest fraværende, når det drejer sig om læring og udvikling i organisationer. Det skal den nye bog råde bod på, og det

er da også en meget grundig og differentieret diskussion, man præsenteres for. Bogen er opdelt i et introducerende afsnit, efterfulgt af tre større afsnit: *Magtteorier; Teoretiske opfattelser af magt og læring i organisationer* og *Lærings- og udviklingsperspektiver på magt i organisationer*, i alt 13 kapitler med tilsammen 14 forfattere.

Man kommer vidt omkring. Bogen rummer empiriske afsnit, men dens tyngdepunkt er den teoretiske og filosofiske behandling af en række forskellige tilgange til magtsspørgsmålet, dels gennem oversættelser, dels gennem præsentierende diskussioner. Det er primært (men ikke alene) Keller selv, der fører ordet her. Han har oversat tre mindre tekster om magt af Steven Lukes, Pierre Bourdieu og Rainer Forst. Selv bidrager han i et stort essay om *Magten i deltagererfaret organisationsudvikling* med grundige diskussioner af disse og andre forskellige tilgange, deres forskelle og mulige forbindelsespunkter. Hertil kommer så yderligere to større tekster om hhv. det aristoteliske magtbegreb og om *Magtens sociale ontologi – i organisationsteorien og hos Løgstrup*, den sidste skrevet sammen med Nikolaj Klees. Kellers diskussioner er righoldige, man får god besked, og de er kendetegnet ved en nysgerrig, dialogisk åbenhed også i forhold til tilgange, der er anderledes lejret end hans egne. Hans refleksioner er kendetegnet ved en særdeles vidtspændende filosofi- og begrebshistorisk og aktuel teoretisk-filosofisk horisont. Det er meget interessant, men også så omfattende, at man kan være ved at miste orienteringen i forhold til mængden af begrebskonstellationer, der yderligere øges bogen igennem. Jeg må koncentrere mig om nogle centrale dimensioner.

Det væsentlige omdrejningspunkt for Kellers overvejelser, som man måske primært kan betegne som en socialfilosofisk tilgang til sociologi og læringsteori, er *eksistentiel fænomenologi*. Selv om der ikke gøres selvstændigt rede for det i denne bog (der henvises blot til det), er det en afgørende pointe, at eksistentiel fæno-

menologi adskiller sig fra den – Husserl-orienterede – fænomenologi, der undertiden oversættes til anlæggelsen af et »førstepersons perspektiv«. Hos Keller er det fænomenologiske perspektiv – primært i forlængelse af Merleau-Ponty, men bl.a. også Jan Patočka og Bernhard Waldenfels – skrevet langt tættere ind i socialiteten. Jeg ser det som et opgør med en subjektivisme, men uden at opgive et subjektbegreb. I denne forbindelse vil jeg også fremhæve, at Keller har en interessant og udvidende diskussion af Bourdieus habitusbegreb, som han ser som tæt knyttet til kropsfænomenologien, især »dens begreber om mening, erfaring og anonym socialitet« (s. 36). På denne baggrund rykker hos Keller et *erfaringsbegreb* i centrum for forståelsen af læring. Det er dette, der – både teoretisk og metodologisk – åbner fænomenologien mod *kollektiv læring* – og for Keller dermed også mod *organisatorisk læring*, idet de to begreber hos ham og gennem hele bogen tenderer til at smelte sammen: »deltagererfaret organisationsudvikling«.

Kollektiv læring bliver – abstrakt-almment – defineret som dannelse af en »organiseret formåen«, en bestemmelse, der er så central, at den har givet bogen dens titel. Og det kan så uden gnidninger kobles til »organisatorisk«, som vi kender det inden for organisationsteoriernes horisont. Samtidig defineres *magt* – også dét abstrakt-almment – som »et ontologisk grundvilkår« (s. 187) og bestemmes (med bl.a. Aristoteles) som »den fælles kulturelle formåen og 'mægtighed', der er historisk institueret i almindelig udbredt etisk-politisk fornuft og ansvarlighed i befolkningens hverdagsliv« (s. 140). Magt er dermed indskrevet som en fundamental dimension i alle menneskelige handlinger. Basalt set betyder magt blot at »'magte noget' mere eller mindre bestemt, at 'evne' det« (s. 23). Det understreges, at magt ikke er noget, man »har« eller »kan have«. Magt er helt igennem noget relationelt, i Anders Buchs »praksisteoretiske« formulering: »magt er den relationelle effekt af handlinger« (s. 218).

Det indebærer ikke, at alle former for magt er legitime. Der er gode former for magt, og problematiske, hvor magt, der tager form af »tvang« eller »dominans«, beskrives som magt, der indskrænker menneskers potentialer – og dermed også læring. Organisatorisk læring handler – som kompetenceudvikling – altså om at udvikle en »organiseret formåen«. Mange forskellige dimensioner spiller ind i forhold til denne formåens karakter og kvalitet, og Keller bestræber sig på at vise, hvordan en eksistensfænomenologisk erfaringsstilgang kan kvalificere organisatorisk læring som udøvelse af åbende former for magt (»god ledelse«). Men afgørende, vil jeg mene, bliver det så, hvordan *horisonten* for denne læring er bestemt, men det vil også sige, hvad »organisation«, »organisationer« i dag betyder. Og i det perspektiv er »organisatorisk læring« ikke uden videre så uskyldigt endda.

Keller henviser til, at »organisatorisk læring« for alvor vinder udbredelse fra 1990'erne og frem, med forløbere i 1970'erne og 1980'erne. »Den lærende organisation« eller altså bredere »organisatorisk læring« skal nu sammenfatte diskussionerne om organisationsudvikling og give dem en (stærkere) deltagerorienteret retning. Men man kunne også sige, at organisationsperspektivets stigende dominans i et samfundsmæssigt perspektiv kan ses som en side af etableringen af et neoliberalt hegemoni. »Organisation« bliver en næsten altdominerende kategori, der bl.a. betyder, at »samfundsmæssige institutioner« forvandles til »organisationer«. Det gælder fx uddannelses- og børneinstitutioner. Som »organisationer« ændres disse institutioners opgaver. Fx skal daginstitutioner primært være »dagtilbud«, ikke samfundsmæssige socialisationsinstanser, jf. hertil udførligt Ahrenkiel m. fl.: *Daginstitutionsarbejde og pædagogisk faglighed*, Frydenlund 2012. Dette går hånd i hånd med den radikale ændring af styreformene. Generelt gælder, at »demokrati« (og dermed også »selvregulering«) tages af

dagsordenen til fordel for »ledelse«. Som vi kender det fra universiteterne. I sit udgangspunkt er organisationslitteraturen management-, altså ledelseslitteratur, og det er det, der – kombineret med virksomhedsøkonomiske imperativer – skal udbredes til hele samfundet. Det har ikke ændret sig principielt med den stigende vægt på »organisatorisk læring«.

I Kellers antologi sætter dette sig også spor, tydeligst i de empiriske bidrag. Når der neutralt tales om den arbejdsydelse, som organisationen er 'sat i verden' for at præstere (s. 188), og som derfor ikke yderligere står til diskussion, så indebærer det, at selve diskussionen om virksomheders og institutioners samfundsmæssige opgaver og betydninger trænges tilbage fra læringshorisonten. Og når et projekt ligefrem handler om »kontekstuel ledelsesstrategi« som en bestræbelse på »at forene modsætninger i universitære magtforhold« (s. 271 ff.), så er den basale afvikling af universitetsdemokratiet, der har fundet sted, og som Palle Rasmussen i øvrigt skitserer udmærket i *sit* bidrag, blevet en *præmis* for »den organisatoriske læring«, der kommer til at handle om god universitetsledelse, hvordan man kan »omsætte ledelsesmagt i organisatorisk læring« (s. 271). Der mangler simpelthen en konkret samfundsteoretisk refleksion. Og uden den risikerer den eksistensfænomenologiske tilgang med dens vægt på at »begræbe organisationer ud fra de nære sociale relationer og den emotionalitet, der på godt og ondt udspiller sig i organisationerne« (s. 172), at blive indskrevet i det dominerende organisationsperspektivs tendens til at underordne subjektiviteten under netop »organisatoriske logikker«. Det egensindige eller ikke-identiske i subjektiviteten forsvinder. Der mangler »negativitet«, som Jakob Rendtorff (i et lidt andet perspektiv) siger (s. 165).

I 1995 udgav den tyske sociolog Klaus Türk bogen *Die organisation der Welt*, der havde undertitlen *Herredømme gennem organisation i det moderne samfund* (Westdeutscher Verlag). Det var et forsøg på at

analysere selve organisationsfænomenet og vise, hvordan det må forstås konkret historisk. Han viste, hvordan »organisation« ikke kan ontologiseres, og han prøvede også at vise, hvordan det var muligt og nødvendigt at kunne skelne mellem »organisering«, og hvad han kaldte »ko-operation«, hvis herredømmet skal brydes. Ko-operation, vil jeg føje til, udvikles gennem kollektive læreprocesser, ikke organisatorisk læring. Det var en udgivelse, der ikke havde tiden for sig, men som *tematisering* er den måske vigtigere end nogensinde. Demokratisering handler vel – alment betragtet – substantielt om, hvordan borgerne kan tage ansvar for og forvalte de fælles anliggender. Det er netop relateringen af en kollektivlæring til et sådant samfundsmæssigt (og eksistentielt) fælles tredje, der blokeres i organisationstilgangen. Demokrati er andet og mere end »afhierarkisering«, som det hedder i Kellers antologi (s. 297), selv om *det* kan være vigtigt nok. Som jeg ser det, rummer eksistensfænomenologien principielt en brod mod det, jeg her kritiserer, og jeg kunne ønske mig, at eksistensfænomenologerne med deres seriøsitet og stærke engagement også forholdt sig klarere til dette spørgsmål.

Birger Steen Nielsen
Roskilde Universitet