

Væren og organisationernes fremtid

- En undersøgelse af Heideggers værenstænkning som alternativt fundament for organisationsteori

Benjamin Just Bak Vogelius

BA i Anvendt Filosofi
Institut for Kultur & Læring
Aalborg Universitet

Abstract

Organisationer står over for alvorlige udfordringer i det 21. århundrede, hvilket kræver en dybere forståelse af forholdet mellem mennesker og organisationer. Med udgangspunkt i Thomas Hobbes og Martin Heidegger undersøger denne artikel dette forhold. Artiklen argumenterer for, at Hobbes' menneskesyn ligger implicit i traditionelle organisationsteorier som taylorismen, hvilket medfører spændingsfyldte forhold mellem organisationer og mennesker. Ved at inddrage Heideggers tilstedeværensanalytik plæderer artiklen for, at en værenstækningsfunderet organisationsstruktur kan bidrage med løsninger på udfordringerne. Derudover kan værenstænkningen være med til at berige det organisationsteoretiske felt ved at lægge sig som et fundament for en del af den fremtidige organisationstænkning.

En fængslende organisationsforståelse

Hos Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2008) finder man en kortfattet definition af, hvad en organisation er:

“[E]n organisation er et socialt system som er bevidst konstrueret med det formål at løse særlige opgaver og realisere bestemte mål” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 13).

Først og fremmest hæfter man sig ved, at begrebet ‘organisation’ har noget at gøre med en måde at være social på. Det handler med andre ord om at beskrive en bestemt tilgang mennesker har til hinanden i praksis. En organisation opstår som noget mellemmenneskeligt, der hvor en gruppe af mennesker indgår i et samarbejde om at løse disse ‘særlige opgaver’, der nævnes.¹ Mary Jo Hatch trækker ordet organisation tilbage til det græske *organon*, der kan oversættes til redskab (Hatch, 2012, s. 28). Man kan sige, at organisering og organisationer er et socialt værktøj mennesker har til at udføre opgaver effektivt. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er målet med organisering netop effektivisering: Vi har som enkeltindivider ikke mulighed for at udrette nær så meget, som en organiseret gruppe af mennesker har (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 13-14).

¹ En organisations særlige opgaver kan være forskelligartet alt ud fra, hvilken form for organisation, der er tale om. Se Jacobsen & Thorsvik (2008) side 20-25 for uddybende gennemgang.

For at give en bedre forståelse af, hvad man forstår ved begrebet organisation, vil der i det følgende være en kort gennemgang af udbredte organisationsmetaforer. Den første metafor handler om at opfatte organisationen som en maskine. “En maskine er udformet til på effektiv vis at udføre monotont arbejde” (Hatch, 2012, s. 33). Problemet med maskinemetaforen opstår ifølge Hatch, idet det går op for organisationens ledere, at det menneskelige element ikke kan effektiviseres, når man behandler sine “[...] ansatte som dele af en velsmurt maskine” (Hatch, 2012, s. 35). Ud over det menneskelige, har ‘maskinen’ heller ikke øje for sin omverden – også selvom denne er afgørende for organisationens overlevelse (Hatch, 2012, s. 35). Når en organisation går fra kun at have fokus på sine indre strukturer til også at arbejde med sin omverden, opfattes organisationen ikke længere som en maskine, men som et levende system, hvor bl.a. konkurrencedygtighed sættes på dagsordenen.

Men de indre og ydre strukturer og betingelser er ifølge Hatch ikke nok, hvis man vil finde ud af, hvad en organisation er.

“Ligesom menneskekroppens subsystemer skaber betingelserne for, at et menneske opstår, men ikke kan forklare alt, hvad en person er, således kan organisationens dele heller ikke forklare en hel organisation” (Hatch, 2012, s. 38).

Når vi til en jobsamtale bliver bedt om at fortælle om os selv, vil svaret højst sandsynligt ikke være tilfredsstillende, hvis vi udelukkende beskriver, hvor mange arme vi har eller at vi døjer lidt med tarmen. Vi svarer på spørgsmålet. Men det er ikke den del af det at være menneske, der er interessant i denne sammenhæng. Ligesom det ikke kun er de indre og ydre arbejdsprocesser, der er interessante, når vi taler om organisationer.

Hvis vi i stedet anskuer organisationen som noget, der indebærer kultur, kan det være med til, at vi kan arbejde med organisationen som mere og andet end dens forskellige afdelinger. Inden for denne forståelse af organisationer er der fokus på værdier. Værdier giver, hvis de er pålidelige og kontinuerlige, organisationens medlemmer en tryghed i den forstand, at de ved, hvad der forventes af dem, og hvad der anses for at være korrekt adfærd (Hatch, 2012, s. 40). Hatch beskriver for det meste kulturen som noget positivt, men det er den ikke nødvendigvis.

“En kultur udøver en betragtelig kontrollerende magt over medlemmernes hjerter og sind; de afgiver noget af deres uafhængighed til gengæld for det privilegium, det er, at høre til” (Hatch, 2012, s. 41).

Kulturen kan altså også have en skyggeside, der bl.a. viser sig, når ledelsens værdier bliver påtvunget medlemmerne. Hatch beskriver også denne form for kultur som et psykisk fængsel (Hatch, 2012, s. 41-44).

Krig eller kontrakt

Thomas Hobbes (1588-1679) skriver i 1651 det politisk-filosofiske værk *Leviathan*. Hans idéer om mennesket og den sociale kontrakt inddrages her for at undersøge, hvordan og hvorfor mennesket indgår i fællesskaber.

Formålet med *Leviathan* er at forklare, hvorfor mennesker har brug for en stat, og hvordan individer i et samfund afgiver deres rettigheder til en suveræn for til gengæld at få sikkerhed og beskyttelse (Hobbes, 2008, s. 47). Nogle af disse elementer fra Hobbes' teori kan overføres til den måde, mennesker indgår aftaler og skaber fællesskaber, hvilket er essentielt, hvis man ønsker at finde ud af, hvad organisationer er.

Organisering er forsoning

Hobbes anser mennesket for at være grundlæggende selvcentreret. Han tænker sig til en *naturlig tilstand*, hvor mennesker lever i en “[...] tilstand af alles Krig mod alle” (Hobbes, 2008, s. 143). Naturlig tilstanden er en verden uden stater. Her er autonomien fuldstændig. Alle kan gøre, hvad de ønsker. Men et sådant sted er ifølge Hobbes på ingen måde et forjætted land. Man må forestille sig, at de fleste mennesker har de samme overordnede ønsker, nemlig selvopretholdelse og nydelse. Alle andre har interesse i at eje alt det, man selv ejer. Dermed kan ingen være i sikkerhed, hvilket netop er det, der skaber den førmtalte ‘alles krig mod alle’ (Hobbes, 2008, s. 138-139).

Mennesket er i sin natur et asocialt og egoistisk væsen, der i naturlig tilstanden møder andre med ringeagt, mistro og fjendtlighed, da alle hele tiden må være på vagt over for andre mennesker, af frygt for, hvad de vil gøre (Hobbes, 2008, s. 139-140).

Selvom mennesket fra naturens side er asocialt, er det ikke **antisocialt**. Det kæmper ikke imod sociale forhold. Faktisk er det for Hobbes lige omvendt. Mennesker har mulighed for at indgå i sociale fællesskaber; en evne der giver mennesket potentiale til at træde ud af naturlig tilstandens kaos, og i stedet skabe harmoni (Hobbes, 2008, s. 141-142). Man kan sige, at mennesket af natur er et før-socialt væsen, der **konstruerer** fællesskaber.

Grunden til at det sociale kan konstrueres, er fordi mennesket med sin fornuft, kan finde frem til, at fred er bedre end krig. Livet i naturlig tilstandens krig beskrives som “[...] ensomt, fattigt, beskidt, dyrisk og kort” (Hobbes, 2008, s. 140-142). Hvis vi igen ser på organisationsdefinitionen fra Jacobsen og Thorsvik, kan man få øje på nogle ligheder med Hobbes' beskrivelse af bevægelsen fra kaos til harmoni. Kontrakten, der skal indgås for at få menneskene ud af naturlig tilstanden, er nemlig ‘et bevidst konstrueret socialt system med et bestemt formål’. Men hvad indebærer det at indgå en kontrakt med andre mennesker?

Før kunne alle gøre, hvad de ville, hvilket førte til det dyriske og korte liv. Nu må alle i stedet give afkald på sine rettigheder, for til gengæld at kunne leve et mere fornuftigt og dermed sikkert og ‘frygtløst’ liv. Når en stat etableres, giver menneskene afkald på alle deres rettigheder på nær retten til overlevelse (Hobbes, 2008, s. 142-143). Staten overtager disse rettigheder, hvorved den bliver det bærende element i den sociale kontrakt (Hobbes, 2008, s. 172).

Selvom en stat også kan siges at være en organisation, er denne artikels fokus rettet mod de organisationer, der er at finde i et samfund. Her kan man sige, at organisationer ikke overtager alle menneskers rettigheder på samme måde, som staten gør. Alligevel kan vi benytte os af Hobbes' idé om, hvordan mennesker etablerer fællesskaber, da det er denne proces, der er interessant, når vi beskæftiger os med organisationer.

Organisering kræver, ifølge Hobbes, at:

“[...] man overdrager al deres [folkets] magt og styrke til en enkelt Mand eller en Forsamling af mænd, der kan reducere alle folks viljer, som ytret ved flerheden af deres stemmer, til én Vilje” (Hobbes, 2008, s. 175).

Vil vi organisere, må vi harmonisere. Sådan kunne budskabet lyde. I en organisation handler det om at blive enig om en fælles målsætning. Det vil typisk være ledelsen, bestyrelsen, direktøren eller ejerne, der tager denne beslutning, og man kan derfor sige, at de er ‘den mand’ eller ‘forsamling af mænd’, som Hobbes beskriver.

Når en socialrådgiver bliver ansat i en organisation, må vedkommende altså indordne sig de forhold, der gør sig gældende. Man har streng taget ikke ret til indflydelse. Faktisk er det Hobbes’ pointe, at den fælles vilje ikke må forstås som en andens. Man bør se det som om, at man selv er ophavsmand til den (Hobbes, 2008, s. 175). Den fælles vilje overtager individernes egne viljer. Man kan sige, at militæret benytter sig af den forenede vilje-tilgang. Vi kan forestille os forholdet mellem generalen og konstablen. Konstablen er uddannet til at tage imod ordrer og udføre de opgaver, der er en del af den fælles vilje, som generalen udsiger. Socialrådgiveren bør således forstå sig selv som konstabel.

Det, der gør det kompliceret at anvende Hobbes i relation til organisationer, er, at hans formål ikke er at beskrive arbejdspladser, men stater og samfund. I staten afgiver man, som nævnt, alle rettigheder til suverænen, men i en organisation er det ikke sådan. Derfor må man, når man vil sige noget om organisationer med Hobbes, bygge det på idéen om den fælles vilje, samt at individer altid enten overdrager og dermed giver afkald på nogle rettigheder, når de træder ind i det sociale. En person der vælger at træde ind i en organisation, giver med andre ord altid afkald på dele af sin selvbestemmelse, for som modydelse at få stabilitet og sikkerhed.

Hvis man ser på Hobbes’ tænkning om mennesket og Hatches udlægning af organisationsmetaforerne, kan man sige, at der er overensstemmelser mellem Hobbes og maskinemetaphoren, da medlemmerne i organisationen ses som tandhjul i en maskine. Der er dog også umiskendelige ligheder mellem overdragelsen af individernes rettigheder til staten og metaforen om organisationen som et psykisk fængsel.

Denne kulturens skyggeside, der bestemmes af, at organisationens medlemmer opnår et ‘privilegium’, når de underlægger sig organisationens strukturer, ligner på mange måder en oversættelse af Hobbes’ idé om statens rolle. I maskinen og det psykiske fængsel, der på denne måde kan siges at være en hobbesiansk organisationstænkning, har organisationen ikke ansvar for andet end at sørge for, at medlemmerne kan nyde godt af det ‘privilegium’ de har anskaffet sig.

Det hobbesianske princip i organisationens historie

Selvom det umiddelbart ikke er åbenlyst, hvordan den sociale kontrakt i hobbesiansk forstand påvirker vores opfattelse af organisationer, kan elementer af denne tankegang alligevel spores i de metaforer, vi bruger om organisationer. Man kan her komme til at tro, at metaforerne kun viser en måde at **tænke** organisationer på, men som jeg vil vise i dette afsnit, har idéerne præget den faktiske struktur i mange organisationer.

En tilgang, der har haft stor indflydelse på organisationer, er *taylorismen*. Denne praksis er opkaldt efter Frederick Winslow Taylor (1856-1915), og går ud på at opdele arbejdet således, at dem, der skal

bruge sit hoved, ikke skal bruge hænderne, og vice versa. Dem, der skal bruge hovedet, er lederne. De besidder al den nødvendige viden, hvilket gør dem i stand til at planlægge og træffe beslutninger. I denne model skal 'hænderne', dvs. arbejderne, aldrig tænke sig om. De skal ikke gøre andet end at tage imod instrukser og følge reglerne (Pruijt, 1997, s. 3-4).

Men dette er ikke uden konsekvenser. Centraliseringen af viden og kontrol hos lederne, tager magten fra arbejderne, og reducerer dem til "performers of routine tasks" (Pruijt, 1997, s. 3). Man kan med Hatchs beskrivelse af maskinemetaforen sige, at arbejderen er reduceret til blot at være et tandhjul. Taylorismen medfører også manglende tillid mellem arbejdere og ledere, hvilket fører til konstant overvågning af arbejderne – det man i dag kunne kalde *micromanagement*. Man fornemmer her aspekter af organisationen som et psykisk fængsel. I den tayloristiske organisation er arbejderen **kun** sit arbejde. Det menneskelige er noget, man hænger på knagen sammen med jakken, inden man stempler ind. Man kan sige, at det hobbesianske syn på mennesket og dets indgåelse af sociale kontrakter er en integreret del af taylorismen, da mennesker reducerer sig selv til arbejdere. Den tayloristiske organisation har, som den hobbesianske organisation, intet ansvar for arbejderne ud over at sørge for, at de faktisk får deres 'privilegium', som Hatch kalder det.

Uagtet at både organisationsteoretiker og organisationer siden 2. Verdenskrig har forsøgt at slippe af med taylorismen – ikke kun på baggrund af ovenstående konsekvenser, men også fordi det viste sig, at det hverken var så effektivt eller så billigt som først antaget – har idéen alligevel præget måden, arbejdspladser er blevet designet på, siden den kom frem i slutningen af 1800-tallet (Pruijt, 1997, s. 18-23).

Organisationernes problemer

Denne artikel har ikke til formål at udlægge etiske argumenter for eller imod den hobbesianske organisation. Fokus er i stedet på at diskutere, hvor brugbar denne organisationstænkning faktisk er, og om der er alternative grundlæggende forståelser af organisationer, der kan være til gavn.

Tager vi udgangspunkt i Danmark, ser vi lige nu flere protesterende tendenser hos nogle arbejdstagere. En af disse tendenser er *Quiet Quitting*, der trods sit navn ikke handler om at stoppe på arbejdet uden at sige det til nogen, men om at medarbejdere ikke længere yder en ekstra indsats (Cramon, 2023). En anden tendens er *The Great Resignation*, hvor medarbejdere opsiger deres stillinger uden at have et nyt job. Det gør de bl.a. fordi de føler sig behandlet som ressourcer. De føler sig hverken lyttet til eller taget seriøst (Olsen, 2022). Begge fænomener kan ses som et udtryk for et opgør med den traditionelle forståelse af forholdet mellem mennesker og organisationer, der, som beskrevet, er præget af et hobbesiansk menneskesyn.

Selvom disse fænomener endnu er større i USA end i Danmark, betyder det ikke, at vi ikke har udfordringer i forhold til rekruttering og fastholdelse her til lands. Et område hvor udfordringen er velkendt, er i sundhedsvæsenet. Christian Bøtcher Jacobsen skriver om denne udfordring:

"Motivation og arbejdsglæde blandt de ansatte i sundhedsvæsenet er i langt mindre grad knyttet til løn end til oplevelsen af mening, kompetencer og relationer i arbejdet" (Jacobsen, 2023).

For at blive i Hatchs terminologi kan det privilegium, medlemmerne kræver af en organisation, altså ikke begrænses til økonomi. Jacobsen skriver også, at “[...] flere steder har man gode erfaringer med at opløse den klassiske tilgang til ledelse”, og dermed skabe en større oplevelse af mening i form af frihed og selvbestemmelse (Jacobsen, 2023).

Der er altså visse udfordringer forbundet med den traditionelle forståelse af organisationer. Måske er løsningen ikke som sådan at finde på endnu mere komplekse ledelsesmodeller og -metoder, der giver organisationens ledere flere opgaver. Det er klart, at den enkelte leder spiller en rolle, men organisationens rolle er større, da det er dennes struktur, lederne er underlagt. Derfor vil det følgende i denne artikel tage udgangspunkt i organisations grundstruktur. Undersøgelsen handler om, hvorvidt der kan findes en løsning på disse problemer, ved at forkaste den hobbesianske organisationstænkning til fordel for en, der baserer sig på en forståelse af menneskets måde at være i verden på.

Væren og organisationer

Den idé om mennesket, der her inddrages i undersøgelsen af organisationer, er Martin Heideggers (1889–1976) fra bogen *Væren og tid (Sein und Zeit)* fra 1927.² Heidegger var en tysk filosof, der beskæftigede sig med fænomenologi og eksistens. For at finde frem til hvordan man kan arbejde videre med en ny forståelse af forholdet mellem mennesker og organisationer, må man først kaste et blik på, hvad mennesket er.

Heideggers analyse af mennesket bærer præg af hans idé om fænomenologi. For Heidegger er det afgørende, at en undersøgelse ikke er retningsbestemt, noget den ofte bliver, når man følger en bestemt metode. En rigid metode gør, at man ikke undersøger *selve sagen*, men lader sig styre af regler, der bestemmer, hvordan spørgsmål og svar kan eller må se ud. Derfor finder Heidegger det vigtigt, at en undersøgelse af menneskets væren anvender en fænomenologisk tilgang (Heidegger, 2007, [VT] § 7, s. 47).

Men hvad er det, der gør fænomenologien retningsløs og loyal overfor sagen? Heidegger går tilbage til ordets græske rødder *phainomenon* og *logos*. Vi må ifølge Heidegger forstå, at der i ordet ‘fænomenologi’ befinder sig en maksime, der siger “*til sagen selv!*” (VT § 7, s. 48). Denne maksime indbefatter også, at man bør identificere og undgå *skinproblematikker*, dvs. bedrageriske eller falske gåder (VT § 7, s. 48-49). Når man undersøger et fænomen, skal man først sikre sig, at det faktisk findes – at der faktisk er en **sag**.

Heidegger skriver, at substantivet *logos* referer tilbage til verbet *legein*, der oversættes til tale. Talen er for Heidegger dér, hvor:

“[...] det, som bliver udtalt, skabes ud af det, der tales om, således at den talende meddelelse i det, som den siger, gør det, som den taler om, åbenbart og således tilgængeligt for den anden” (VT § 7, s. 53).

² De vigtigste tyske begreber indsættes løbende i en parentes umiddelbart efter det danske begreb forekommer.

I talen åbenbarer man noget. Logos handler altså ikke kun om fornuft og domme. Det indebærer også en måde at åbenbare noget; at gøre noget tilgængeligt for en anden. Dermed indebærer logos også et sandhedsbegreb.³

Konkluderende skriver Heidegger følgende definition af fænomenologi: “[A]t lade det, der viser sig, blive set ud fra sig selv, sådan som det ud fra sig selv viser sig” (VT § 7, s. 55), hvilket kan siges at være en længere version af maksimen: ‘til sagen selv!’

Indledningsvis vil det også være givende at gøre opmærksom på skellet mellem *væren* (*Sein*) og *værende* (*Seiende*). Det værende er det, der er. Sagt anderledes: det værende er, **hvad** der er. Et værende er altså **noget**. Noget vi kan se, begribe, forholde os til. Et værende kan være en fodbold, et træ eller en pungrotte. Vi, mennesket, er også selv et værende i den forstand, at vi er et ‘noget’. F.eks. er vores kroppe noget bestemt og specifikt.

Væren er derimod ikke et **noget**, ej heller et **hvad**. Væren er **i** det, der findes. Eller med andre ord: “Væren er til enhver tid et værendes væren” (VT § 2-3, s. 26-28). Væren kan altså siges at være noget bagvedliggende i det værende. Ifølge Heidegger må man beskæftige sig med at få redegjort for væren, da det er en *fundamentalopgave* for al viden (VT § 3, s. 31). Fundamentalopgaven er blevet glemt både i den filosofiske og den videnskabelige tradition. (VT § 6). En glemsel der har ledt til, at man udelukkende har forsøgt at forklare væren som noget værende (VT § 2, s. 25).

Ifølge Heidegger er fænomenologien interesseret i måden noget fremtræder på. Man kan med andre ord sige, at det handler om at undersøge et **hvordan**, frem for et **hvad**. Formålet med *Væren og tid* er derfor at sætte fokus på dette, og samtidig give et konkret eksempel på, hvordan man kan arbejde med spørgsmålet om væren.

Tilstedeværensanalytikken

Heidegger afstår fra at bruge betegnelserne subjekt eller menneske. Grunden til dette er, at vi ikke skal forstå den præsenterede værenstænkning inden for filosofiens tradition, der ofte forsøger at sige noget om subjekter. Vi må heller ikke foranlediges til at tro, at formålet er at forklare mennesket, sådan som man opererer med begrebet inden for videnskaberne (VT § 9-10).⁴

Vi må forstå, at det er spørgsmålet angående væren, der er omdrejningspunktet for denne tænkning om mennesket. “Tilstedeværens eksistential analytik går *forud* for enhver psykologi og antropologi for slet ikke at nævne enhver biologi” (VT § 9, s. 65). Hvad det vil sige, at det er en *eksistential analytik*, tages op senere. Her er det blot vigtigt at hæfte sig ved, at vi befinder os på et mere grundlæggende niveau, når vi arbejder med *tilstedeværen* (*Dasein*). Man kan forstå det sådan, at en succesfuld tilstedeværensanalytik vil lægge sig som et fundament for en fremtidig viden(-skab) om mennesket.

“Tilstedeværen er et værende som ikke blot forekommer blandt andre værender. Den udmærker sig snarere ontisk derved, at det for dette værende i dets væren drejer sig om denne

³ Sandhedsbegrebet der henvises til, er *aletheia* (at afdække).

⁴ Alligevel anvendes ‘tilstedeværen’, ‘menneske’ og ‘vi’ udskifteligt i denne artikel, da det vi skal forstå herved, er mennesket og dets måde at være på.

væren selv. Men med til værensforfatningen for tilstedeværen hører da, at den i sin væren har et værensforhold til selvsamme væren” (VT § 4, s. 31).

Som beskrevet er der en begrebsmæssig altafgørende forskel i betydningen af væren og værende, hvilket kommer til udtryk her. Tilstedeværen er et værende i form af den menneskelige krop. Men det, der ligger bag dette værende, dvs. dets væren, er ikke som hos andre værender. Der er altså noget specielt ved menneskets væren, som ikke forekommer hos f.eks. hunde og tennisbolde. Dette specielle kendetegn er, at mennesket i sin væren, forholder sig til sin egen væren. Den har, som Heidegger skriver i citatet, ‘et værensforhold til selvsamme væren’.

I det ovenstående citat nævner Heidegger også begrebet *ontisk*. Ligesom det værende står over for væren, der hver repræsenterer forskellige niveauer, står det ontiske over for det *ontologiske*. På det ontiske niveau, undersøger man det værendes former og sammenhæng (VT § 4, s. 32). Noget der ifølge Heidegger “[...] overhovedet ikke kan være fænomenologisk relevant” (VT § 14, s. 85).

Over for det ontiske er det ontologiske. På det ontologiske niveau handler det ikke om det, der er. I stedet er det inden for det ontologiske, at vi har mulighed for at opstille “den eksplicite teoretiske spørgen angående det værendes væren” (VT § 4, s. 32). Et ontologisk spørgsmål kunne være: hvad gør mennesket i stand til at træffe en beslutning? Her stilles der spørgsmål ved noget grundlæggende eller bagvedliggende, der ikke kan besvares ved blot at undersøge det værende, eksempelvis menneskers kroppe. For Heidegger betyder denne distinktion mellem ontisk og ontologisk, at vi må foretage en eksistential analytik af tilstedeværen.

For at kunne redegøre for, hvad der menes med eksistential analytik, må vi først se på, hvad *eksistens* betyder for Heidegger. Han skriver:

“Selve den væren, som tilstedeværen kan forholde sig sådan eller sådan til og altid forholder sig til på den ene eller den anden måde, kalder vi for eksistens” (VT § 4, s. 32).

Menneskets eksistens består dermed i, at det forholder sig til sin egen væren. Det, at ens væren er ens egen, er altid et vilkår for tilstedeværen. Tilstedeværen **er** eksistens. Tilstedeværen **eksisterer**. Idet tilstedeværen eksisterer, dvs. at den er bevidst om sin egen væren på et ontologisk niveau, viser tilstedeværen sig på forskellige måder i dens værende, altså på det ontiske niveau. Netop fordi der både ligger noget ontologisk og ontisk i dette eksistensbegreb, forlænger Heidegger ordet og skaber en måde at sortere mellem den ontologiske og den ontiske betydning. Her introducerer han begreberne *eksistential* og *eksistentiel* (VT § 4, s. 32).

Det eksistentielle skal hos Heidegger ses som “et ontisk ‘anliggende’ for tilstedeværen” (VT § 4, s. 32). Den projektkoordinator, der hver dag går på arbejde og udfører sine projektkoordinator-opgaver, forholder sig helt konkret til sig selv som et menneske, der i sin praksis er et værende, der gør projektkoordinator-ting. Det er med andre ord tilstedeværen, der forholder sig til sin væren på en måde, der udmønter sig i en praktisk væremåde.

Når vi ønsker at analysere os frem til, hvad der ligger til grund for eksistensen, dvs. hvilke elementer der er afgørende for, hvordan eksistensen kan være til stede og vil fremstå, må vi undersøge dens ontologiske strukturer. Hvor vi på det ontiske niveau kunne beskrive eksistentielle situationer og

fremtrædelsesmåder, kan vi på det ontologiske niveau analysere os frem til de eksistentialer, der tilsammen udgør det, Heidegger kalder *eksistentialiteten* (VT § 4, s. 32). Med dette må vi forstå, at eksistentialerne er nogle bagvedliggende grundbestemmelser for den måde, noget værende kan forholde sig til sin væren.

Hvis vi vil forstå væren, må vi dermed først forstå disse grundbestemmelser. Men eksistentialerne viser sig ikke. De er på det ontologiske niveau, og vi må derfor analysere os frem til dem, hvorfor det bliver en eksistential analyse af tilstedeværen. Heidegger analyserer sig i *Væren og tid* frem til flere forskellige eksistentialer. I de følgende afsnit vil der være en gennemgang af nogle af de eksistentialer, der er mest relevant i arbejdet med organisationer.

I-verden-væren

I-verden-væren (In-der-Welt-sein) er en værensforfatning for tilstedeværen, dvs. et eksistential (VT § 12, s. 74).

“Verden’ er ontologisk ikke nogen bestemmelse af det værende, som tilstedeværen væsensmæssigt ikke er, men derimod en karakter ved tilstedeværen selv” (VT § 14, s. 86).

Hermed må vi forstå, at verden ikke er en ‘objektiv’ verden, der kan tilgås uafhængigt af mennesket. Verden er ikke det, der er rundt om eller udenfor tilstedeværen, men er en del af tilstedeværen. Man kan med andre ord sige, at mennesket er sådan et væsen, der i sin væren **har** eller **er** en verden.

Selvom Heidegger i denne sammenhæng ikke benytter ordet ‘verden’ i betydningen af en objektiv verden af værender, der både er og ikke er tilstedeværen, findes disse andre former for værende stadig.

Tilstedeværen er eksistens, men der findes noget værende, der ikke forholder sig til sin egen væren. Disse ‘ikke-eksistenser’ opdeler Heidegger i to kategorier, nemlig det *forhåndenværende* – det, man kan observere og teoretisere, men ikke benytte sig af (VT § 9, s. 62-63) – og det *vedhåndenværende* – også kaldet brugstøj (*Zeug*), der i modsætning til det forhåndenværende indebærer en brugbarhed – eller et *til-at* (VT § 15, s. 90-91).

Den måde tilstedeværen almindeligvis er i verden på, er ifølge Heidegger ikke at være optaget af dette eller hint forhåndenværende. Vi er i stedet primært i en *før-tematisk* modus. At det er før-tematisk eller *før-teoretisk* betyder, at tilstedeværen i dets forhold til verden ikke primært stiller teoretiske spørgsmål til forhåndenværender, men først og fremmest håndterer eller bruger verden (VT § 15, s. 91-93). Mennesker teoretiserer ikke, hvad de gør, inden de gør noget. Det forholder sig lige omvendt. Vi tænker ikke på, hvad gaflen er til for, før vi bruger den til at få fat i maden på tallerkenen.

Det, at brugstøjet altid har karakter af et til-at, gør at der skabt en struktur eller en helhed, hvor forskellige brugstøj referer eller *henviser* til hinanden i en *brugstøjshelhed*. For læreren kunne en brugstøjshelhed eksempelvis være et klasseværelse. Klasseværelset er en helhed bestående af mange forskellige dele. Vi har på grund af den før-teoretiske omgang med verden ikke først et klasseværelse og derefter borde, stole, tavler, et kateder etc. Vi oplever ikke først det enkelte stykke kridt for sig, en tavle for sig osv. indtil vi danner en erfaring af et klasseværelse. Hvis der til gengæld manglede en tavle, eller hvis der ikke var nogle borde, ville vi begynde at stille teoretiske spørgsmål til rummet,

hvilket Heidegger understreger ved at skrive, at “[d]et blot ‘teoretisk’ beskuende blik på tingene savner enhver forståelse af vedhåndenhed” (VT § 15, s. 91).

En brugstøjshelhed er, som beskrevet, en måde at forstå sammenhængen mellem det, der skabes. Når mennesker indgår i brugstøjshelheder, er denne helhed tilstedeværens nærmeste verden. Brugstøjshelhederne kan altså forstås som de forskellige mikrokosmos, i hvilke tilstedeværen til daglig indgår (VT § 16, s. 95). I tilstedeværens ibrugtagende omgang med sin omverden forstår den sig selv som en tilstedeværen, der gør noget bestemt i en bestemt sammenhæng. Mennesker påtager sig med andre ord en rolle. Men denne rolle er ikke noget, en person har for sig selv.

Indtil nu har denne artikel haft fokus på at forklare, hvordan man kan forstå tilstedeværen som én tilstedeværen. Men bl.a. ved dette rollebesættende element bliver det også klart, at der er en væsentlig del af tilstedeværens i-verden-væren, der endnu ikke er belyst. Underviseren er underviser for nogen, nemlig elever. Lederen er leder for nogen, nemlig medarbejderne.

“Det fremstillede værk henviser ikke kun til sin anvendeligheds hvortil og til det, hvoraf det består. I de simple håndværksmæssige omstændigheder ligger der i værket tillige en henvisning til bæreren og anvenderen” (VT § 15, s. 93).

Tilstedeværen er i verden blandt andre tilstedeværender. Det, der skabes, produceres, arbejdes med el.lign., er ikke et mål i sig selv. Det handler ikke om at lave regnskaber blot for at lave regnskaber. Ligesom det ikke handler om at lave bæltetasker blot for bæltetaskens egen skyld. Både regnskabet og bæltetasken skal bruges **til noget**. Derfor skal det også bruges **af nogen**. Denne ‘nogen’ er den tilstedeværen, der i citatet ovenfor benævnes som ‘bæreren og anvenderen’. Mennesker indgår altså i en verden, hvor der er henvisninger til andre mennesker. Det er med andre ord en fælles verden.

Den fælles verden

Som sidste del af forrige afsnit viste, er verden ikke konstitueret af én tilstedeværen, der forholder sig til ting og brugstøj. Den forholder sig også både implicit – i form af henvisninger gennem fremstilling af brugstøj – og eksplicit til andre eksistenser.

Man har ikke hver især en privat verden, hvor man eksisterer alene.⁵ “Tilstedeværens verden er *sam-verden [Mitwelt]*” (VT § 26, s. 144). Af den grund karakteriseres det som et eksistentiale ved tilstedeværen, at den samtidig med at være i-verden-væren er *samværen (Mitsein)*. Her er det også Heideggers pointe, at man aldrig kan opfatte et andet menneske som andet end et menneske. Andre mennesker møder vi først og fremmest i deres i-verden-væren, hvilket netop er det, der ligger i begrebet *medtilstedeværen (Mitdasein)* (VT § 26, s. 144). Vi må altså forstå medtilstedeværen som selve mødet og forholdet mellem tilstedeværender.

Samværen er ikke en beskrivelse af måden, tilstedeværen møder andre på, men er det at tilstedeværen, er sådan en væren, der er bevidst om, at der findes andre tilstedeværender. Samværen er altså et

⁵ Heidegger er blevet kritiseret for ikke at lægge nok vægt på mødet med **den anden**. Se Hansen (2018) side 48-49 samt side 60-68 for en udlægning af Martin Buber og Hans-Georg Gadamer's forsøg på rette fokus på denne ‘mangel’ hos Heidegger. Hvorvidt Heideggers fokus på ‘de andre’ er tilstrækkeligt, ligger uden for denne artikels mål.

eksistentiale. Det fortæller os ontologisk noget om menneskets væren. Det handler dermed ikke om, hvorvidt et menneske ontisk befinder sig i et lokale, hvor der er andre mennesker, sådan som det gør, når vi taler om medtilstedeværen. Dette kan bl.a. ses i idéen om *aleneværen*. “Aleneværen er en mangelform af samværen”, skriver Heidegger (VT § 26, s. 146). Det vil altså sige, at når sygeplejersken forlader hospitalsstuen for at sidde alene inde på kontoret, er det ikke sådan, at vedkommende ikke længere er samværen. Selvom sygeplejersken nu er alene i lokalet, er dette stadig en måde at være samværen på. Sygeplejersken har med andre ord en ontisk alenehed, men undslipper ikke derfor den ontologiske samværen.

Denne idé om samværen og aleneværen kan man også finde hos Hobbes, omend i en anderledes og mere dystre formulering. Bevidstheden om at verden i naturtilstanden deles med andre end en selv, indgyder frygt for sit eget liv. For Heidegger er samværen i stedet socialt inviterende. Fordi mennesket deler en verden med andre mennesker, er det et socialt væsen. Samværen kan således sige at være det eksistentiale, der er grundlaget for, at mennesker overhovedet kan erkende, at andre mennesker findes. Den ontologiske bestemmelse af tilstedeværen som samværen er ikke blot erkendelsen af at være i en verden blandt andre, men også bestemmelsen af hvordan mennesker møder hinanden (VT § 26, s. 147). Man kan sige, at mennesker møder hinanden i kraft af deres samværens-eksistentiale, der gør det muligt for dem, at imødekomme hinanden som mennesker, med andre ord medtilstedeværen.

Tilstedeværen og HR-afdelingen

I organisationer benytter man sig bl.a. af HR-afdelinger. HR står for *human resources* (menneskelige ressourcer), og det er afdelingens ansvarsområde at varetage *human capital* (menneskelig kapital). Menneskelig kapital defineres som “[...] the knowledge, information, ideas, skills, and health of individuals” (Becker, 2002, citeret i Wright & McMahan, 2011, s. 94). Man kan sige, at det er denne form for ‘kapital’ vi referer til, når vi taler om kompetencer. Men når det for HR-afdelingen gælder om at varetage organisationens menneskelige kapital, handler det ikke om individets kompetencer, men om summen af alle medlemmernes kapital. Organisationen overtager på den måde ejerskabet af kapitalen, selvom det er den eneste form for kapital, den ikke kan eje, da man ikke kan afsondre individet fra dets kompetencer (Wright & McMahan, 2011, s. 97-100).

Menneskelige ressourcer og menneskelig kapital, der er almindeligt anvendte begreber inden for organisationer, indebærer altså en form for ejerskab eller kontrol over individet. Begreberne, og det dermed følgende syn på medlemmerne i organisationen, har gennem mange år fået kritik for at se mennesker som dele af en maskine (Wright & McMahan, 2011, s. 102). En kritik vi også finder i Hatches beskrivelser af organisationsmetaforerne.

Med Heidegger kan vi sige, at mennesker ikke kan ses som ressourcer. En ressource er noget, der kan udnyttes eller i det mindste stå til rådighed for noget andet. Kun brugstøj er det, der væsensmæssigt er et til-at. Ressourcer må altså per definition være brugstøj, hvorfor det ikke kan være mennesker. Eksemplet her handler ikke om, at man ikke bør se mennesker som ressourcer, i stedet handler det om, at det ifølge Heidegger slet ikke er muligt, da tilstedeværen grundlæggende er samværen.

Kritikken vi kan rette mod idéen om HR, er, at organisationer, ved konsekvent at betragte individer som menneskelige ressourcer, reducerer menneskets væren til en ontisk dimension – et instrumentelt og udnytteligt objekt. En sådan tilgang negligerer den ontologiske dimension af menneskets væren og dermed dets eksistens.

En HR-afdeling der på denne måde anser eller i det mindste omtaler mennesker som brugstøj, står i virkeligheden over for en opgave, der ikke kan løses. ‘Menneskelige ressourcer’ er en selvmodsigelse, og hvis man inden for denne afdeling også skal forsøge at varetage den enkelte medarbejders interesser, kan man sige, at vi har med en skinproblematik at gøre. HR-afdelingen står altså over for en falsk gåde, når den skal forsøge at arbejde med menneskelige ressourcer og menneskelig kapital. Hvis Heideggers terminologi var den førende inden for organisationsteori måtte HR-afdelingen omdøbes til *omsorgsafdelingen*. “Dette værende [tilstedeværen] bliver ikke varetaget, men der drages derimod *omsorg* for det” (VT § 26, s. 147).

Heidegger skriver her, at man ikke *varetager* (*Besorgen*), men i stedet drager *omsorg* (*Fürsorge*) for andre tilstedeværender. Begge ord beskriver et eksistentiale ved den måde tilstedeværen omgås andre værender på. Mennesker varetager brugstøj, og drager omsorg for andre eksistenser. Man kan altså ikke varetage mennesker, sådan som det ellers er HR-afdelingens integrerede opgave. HR-afdelingen **kan** ikke se mennesket som et til-at, altså som en ressource, og må i stedet forstå, at de altid forholder sig til medarbejdere som medtilstedeværender, man kan drage omsorg for.

Omsorg

Hvis vi vil forstå, hvordan mennesket er socialt, og dermed også hvordan det er i fællesskaber, er det tydeligt, at der ligger en opgave i at redegøre for de måder, hvorpå mennesker kan drage omsorg for hinanden. Hertil er det vigtigt at huske på, at for Heidegger er enhver forholdelsesmåde mellem mennesker karakteriseret ved omsorg (VT, § 26, s. 147).

Heidegger skriver, at tilstedeværen gennem omsorgen enten kan *springe ind* for eller *springe forud* for den anden (VT, § 26, s. 148). Når omsorgen springer ind, overtager den alt det, som den pågældende person skulle gøre. I stedet for at hjælpe sit barn med at finde frem til hvad regnestykket 4x25 er, fortæller man dem, at svaret er 100. Det er vigtigt at påpege, at Heidegger ikke mener, at det er en dårlig form for omsorg. Han er ikke ude på at forklare, hvad der er rigtig og forkert omsorg. Alligevel mener han, at når man springer ind for den anden, er man med til at fratage dem deres egen måde at være i verden på.

I modsætning til at springe ind for den anden, kan man springe forud for den anden. Idet man springer forud, hjælper man den anden til at indse, at vedkommende har mulighed for selv at tage ansvar. Her bliver den anden fri til at være sig selv, og således bliver vedkommende klar over, at de selv står med et valg, der ikke træffes for dem (VT, § 26, s. 148-149). Her kunne man forestille sig, at man hjalp barnet til selv at finde frem til svaret.

For at vise, hvordan dette konkret opstår i en organisation, kan vi tage udgangspunkt i ledelse. Det er ikke sådan, at disse to former for omsorg hos Heidegger kun er relevante for ledere. Omsorgsformerne er relevante for alle mennesker i en organisation. Det er sådan man forholder sig til hinanden – også kollegaer imellem. Men når der her er valgt at se nærmere på lederen, er det fordi, man ofte har en forventning til, at lederen kan vise den rette omsorg.

Ole Fogh Kirkeby skelner i sin bog *Ledelsesfilosofi* (2003) mellem *lederen* og *manageren*. Manageren har en asymmetrisk relation til sine medarbejdere, og forbeholder sig retten til at træffe beslutninger på baggrund af givet eller påtaget autoritet. Kirkeby knytter nogle ord til managerens måde at lede på. Han skriver, at det handler om at “ [o]pdrage, beherske, styre, føre” (Kirkeby, 2003,

s. 30). Denne måde at beskrive manageren på, minder om den styreform, der er nødvendig i den tayloristiske organisation.

Kirkeby beskriver, hvordan manageren ser medarbejderen som et objekt, der skal anvendes som et middel til at opnå organisationens mål (Kirkeby, 2003, s. 32-33). Man kan sige, at manageren viser omsorg ved at springe ind for den anden. Her bliver der ikke plads til, at hver medarbejder kan være sig selv. Heidegger skriver opsummerende om de to omsorgsformer, at der er “[...] den, der springer ind og behersker, og den, der springer forud og befrier” (VT, § 26, s. 149). Her er det tydeligt, at manageren grundlæggende drager omsorg gennem beherskelse.

Den, der befrier, må altså være en anden end manageren. Benytter vi os af Kirkebys begreber, må vi se mod lederen for at finde den omsorg, der springer forud. De ord der knyttes til ledelse er bl.a. “[...] indlevelse, forståelse, gensidighed, fællesskab” (Kirkeby, 2003, s. 30). Lederen har et symmetrisk forhold til sine medarbejdere, og anser dem hver især for at være subjekter. Kirkeby skriver bl.a. at det også er lederens pligt at være *med-leder*. “[D]et at med-ledelse kan findes, forudsætter en viden hos begge parter om, at de kun er til i kraft af forholdet til hinanden” (Kirkeby, 2003, s. 37). Heidegger ville sige, at denne form for med-ledelse kun kan finde sted, hvis lederen vil drage omsorg for den anden på baggrund af en forståelse af den anden som en eksistens, dvs. som en tilstedeværen, der kan være fri til at træffe egne valg. Lederen er med andre ord den, der drager den befriende omsorg og aldrig den beherskende.

“Enhver er den anden, og ingen er sig selv”

Målet med taylorismen er, som tidligere beskrevet, at dem, der skal bruge hænderne, ikke skal bruge hovedet. Det sker på en måde her. Når manageren springer ind for den anden, kan man sige, at der er en tænkning, refleksion og beslutningsproces, der ikke længere er nødvendig hos den tilstedeværen, der drages omsorg for. Manageren styrer, og medarbejderen forholder sig ikke længere til sin egen eksistens. Men for Heidegger er det ikke kun i mødet med en manager, at mennesket glemmer sig selv. I virkeligheden er det denne form for selvforglemmelse, der præger tilstedeværens dagligdag, da denne er præget af det **man** gør.

“Tilstedeværen er, idet den går op i den varetagne verden, og det vil på samme tid sige, i en samværen med de andre, ikke sig selv” (VT, § 26, s. 152).

Vi må forstå, at når vi som mennesker interagerer med vores omverden, består denne omverden altid også af andre mennesker, der ofte kan komme til at virke som en masse. Denne masse har ikke noget med et bestemt antal at gøre. Det er altså ikke fordi der er mange mennesker, men fordi alle de forskellige mennesker på en måde bliver den samme – de bliver til et ‘man’ (VT, § 27, s. 152-153). Det sker, når vi står i køen og venter på at betale for vores varer i dagligvareforretningen. Der står mennesker både foran og bagved os, men ingen er rigtig sig selv. Alle gør, som **man** gør. Alle står i kø og venter pænt på, at det bliver deres tur. Måske er der nogen, der ikke står pænt i kø, og som derfor ikke står i kø som man gør. Til gengæld råber de efter at få åbnet en kasse mere, sådan som **man** nu gør det.

Når vi står i kø, ser teater eller sidder på kontoret, er der noget, der får os til at falde i harmoni med vores omgivelser. Vi overgiver os ubevidst til det, der kan kaldes den sociale konformitet, hvor vores valg ikke er vores, men man’ets. Man’et er ikke en ting, ikke nogen. Man’et er **de andre**. Vi er selv

hver især en del af massen. Vi bliver selv ‘de andre’, når vi overholder sociale normer og standarder uden aktivt at vælge det. Eller som Heidegger beskriver det: “Enhver er den anden, og ingen er sig selv” (VT, § 27, s. 154). Vi har som tilstedeværender dermed mulighed for at **glemme** vores eksistens i vores samværen og i-verden-væren.

For Hobbes findes der også en harmoni. Den er til gengæld ikke bestemt af ‘de andre’, men af suverænen. Forskellen er her, at det bærende element i et fællesskab – det, der skaber harmonien – hos Heidegger ikke forstås som en udefrakommende instans, der skal sørge for, at undgå naturtilstandens brutalitet ved at hvert individ overdrager deres rettigheder. I stedet er fællesskabet noget, man uafvidende indgår i, og som ikke kan institutionaliseres eller personliggøres.

Man’et er et eksistentiale hos tilstedeværen, der gør det i stand til at udjævne sig ved at undertrykke eller glemme sin egen og de andres særlige karakterer, der gør dem til dem de er. Her må vi forstå, at det ikke er eksistensen, der tages fra os – det kan den ikke, men den kan aflastes. Når menneskene udjævnes og bliver til en masse, er der ikke længere brug for at vi alle sammen skal stå til ansvar for os selv og vores handlinger (VT, § 27, s. 154). Her kan vi frit overgive os til den sociale konformitet.

“Den dagligdags tilstedeværens selv er man-selv, som vi adskiller fra det egentlige, dvs. egenhændigt grebne selv. Som man-selv er den respektive tilstedeværen adspredt i man’et og må først finde sig selv” (VT, § 27, s. 156).

Det er altså ikke meningen, at vi skal se man-eksistentialet som noget forkert eller noget dårligt hos mennesket. Mennesket har brug for aflastning. Vi kan ikke hele tiden stille spørgsmål ved de rammer, der er for vores valgmuligheder. Det ville være nedslidende. I stedet har vi mulighed for at agere inden for nogle normer, værdier, traditioner og muligheder, som vi ikke nødvendigvis selv opfatter som begrænsende, men som ‘aflaster’ os fra det hårde arbejde at ‘gribe sig selv’, som det beskrives i citatet ovenfor.

Opsummerende er man’et den mest almindelige måde, hvorpå mennesker er til stede i deres i-verden-væren. Det skyldes, at de fleste aspekter i vores hverdag håndteres ved hjælp af man’et, hvilket giver os mulighed for at træffe mange beslutninger uden konstant at skulle reflektere over dem.

Fællesskabet i man’et

Man’et er bl.a. det eksistentiale hos mennesket, der skaber det, vi ofte kalder normer, værdier og vaner. Disse skabes gennem en etablering af massen, hvor ingen er sig selv, men alle er *man-selv*. Heri ligger der altså et fællesskab med andre, hvorfor Heidegger anser man’et som en del af samværen.

Fællesskabet der er til på grund af man’et opstår ikke gennem koordineret planlægning, men gennem en hengivelse til det som ‘de andre’ gør, hvilket giver os det overskud, der skal til, for at kunne gå på arbejde, stå i kø eller være forælder. Fællesskabet er altså det, der gør, at vi ikke går i stå. Det viser os, hvordan ‘man’ kan gøre tingene, og derfor behøver vi ikke hele tiden, at stille os spørgende over for alt vi foretager os. På denne måde har man’ets normer, værdier og vaner samme effekt som menneskets omgang med brugstøj. I varetagelsen af brugstøj, stiller vi ikke teoretiske spørgsmål.

I litteraturen om organisationer er *organisationskultur* et væsentligt emne. Den opfattes ofte som en altafgørende faktor, når man skal undersøge, hvorvidt en organisation fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 111-113). Edgar Schein beskriver kultur som værende det, der gør, “[...] at ritualer, klima, værdier og adfærd bindes sammen til et sammenhængende hele” (Schein, 1994, s. 18). Alle dele af ‘dette sammenhængende hele’ har sin kerne i dybtliggende fælles grundantagelser, der tages for givet, og derfor hverken diskuteres eller tvivles på (Schein, 1994, s. 20).

Her ser vi nogle tydelige ligheder mellem det Heidegger kalder man’et, og det Schein kalder organisationskultur. Begge termer dækker over et menneskeligt fællesskab, der bl.a. er defineret af, at de deler samme udgangspunkt i form af ubestridte grundantagelser. Fællesskabet er for Heidegger en form for aflastning fra hele tiden at skulle tage stilling til sig selv og derfra bygge sig op til at træffe en beslutning. Med et andet begrebsapparat kalder Schein dette for “[...] vort menneskelige behov for stabilitet, sammenhæng og mening” (Schein, 1994, s. 19). Vi kan bruge denne overensstemmelse mellem man’et og organisationskultur til at finde ud af, hvad man’ets rolle er i organisationer.

Schein lægger vægt på at organisationskulturen fungerer som en problemløsende instans. Han skriver, at kulturen opstår i og med, at man har fundet løsninger på problemer “[...] som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige” (Schein, 1994, s. 20). Kulturen i organisationen aflaster medarbejderen fra altid selv at skulle finde løsningen på et konkret problem, hvilket ville være ineffektivt, og kunne i sidste ende være altafgørende for en organisations funktionsduelighed.

Uden man’et, den primære årsag til effektivitet, vil aktiviteten i en organisation være møjsommeligt, hvilket betyder, at organisationen ikke fungerer. Dog kan en organisation ikke undgå, at dens medlemmer til tider træder ud af man’et. Dette kan ske, hvis en opgave ikke har retningslinjer. Finn Thorbjørn Hansen kalder i sin bog *At møde verden med undren* (2018) den slags problemer for *wicked problems*. Wicked problems kan ifølge Hansen oftest løses gennem tilegnelse af ny viden (Hansen, 2018, s. 13-15). Her er man nødt til at komme ud af sin før-teoretiske omgang med verden for at søge efter en løsning på problemet.

Selvom vi kan få øje på nogle af de åbenlyse goder ved den aflastning, der sker i kraft af man’et, er det ikke meningen, at vi skal stræbe efter en fuldstændigt man-tilværelse. Heidegger skriver i bogen *Basic Problems of Phenomenology (Die Grundprobleme der Phänomenologie)*⁶:

“Being-with-one-another [medtilstedeværen] is not a tenacious intrusion of the I upon the thou, derived from their common concealed helplessness; instead, existence as together and with one another is founded on the genuine individuation of the individual” (Heidegger, 1982, s. 288).

Vi bliver fremmede over for hinanden, når vi tror, at man’et – her kaldet *common concealed helplessness*, en fælles skjult hjælpeløshed – er den rigtige måde at være medtilstedeværen på. Som før beskrevet, er meningen med medtilstedeværen, at vi skal kunne møde andre mennesker som mennesker. Men man’et kan være med til at forhindre dette møde mellem individer, hvorfor det ikke altid bør være efterstræbelsesværdigt.

⁶ En forelæsningsrække afholdt af Heidegger i 1927 (samme år som udgivelsen af *Væren og tid*).

Det er ikke kun forholdet til andre mennesker som individer, vi risikerer at miste gennem en fuldstændig hengivelse til man'et – vi mister også os selv. Tilstedeværen kan tabe sig selv, fordi den i man'et “[...] dwells with things, gets entangled in its own self, lets itself be drawn along by things” (Heidegger, 1982, s. 287). Hansen kalder denne type eksistentielle problemer for *delicate problems* (Hansen, 2018, s. 21). Organisationer bør ifølge Hansen have ekstra fokus på disse problemer. Han skriver, at det bedste er at “[...] åbne op for at organisere og tænke arbejdsliv og professionalitet ud fra en værens- frem for blot en gørensorienteret tilgang” (Hansen, 2018, s. 25).

Normativt set bør en organisation ikke fokusere på udelukkende at gøre sine medlemmer til ontiske praksis-tilstedeværender. Selvom organisationskulturen er vigtig, må den aldrig udgøre den eneste form for omsorg. Samme pointe finder vi hos Frederik Pio, der om folkeskolen skriver, at “[n]år metoder og tilgange repeteres, risikerer de [...] at blive selvkørende teknikker, der lever deres eget liv på autopilot” (Pio, 2012, s. 102).⁷

Hvis mennesker udelukkende skulle leve i man'ets autopilot-modus, ville maskinmetaforen være den mest rigtige for organisationer. Ligesom organisationsteorien har erkendt, er der mere ved mennesker, og dermed også kulturen, end blot den praktiske udførelse af opgaver. For at finde en løsning på denne udfordring kan vi igen trække på Hansen, der mener, at det er den undren, der opstår i forbindelse med *delicate problems*, der bør arbejdes med. Her præsenterer han tre konkrete tilgange til at arbejde med undren i en organisation: i) *filosofisk vejledning*, ii) *sokratisk dialoggruppe* og iii) *undringsværksteder* (Hansen, 2018, s. 81-82).⁸

Organisationens eksistentielle krise uden Heidegger

Argumentet fra tidligere om at HR-afdelingen bør omdøbes til omsorgsafdelingen, handler om, at det er paradoksalt, at der findes en afdeling, hvis ansvarsområde er at tage sig af menneskene i organisationen samtidig med, at de reducerer dem til ressourcer. Man kan nu stille spørgsmål ved, om det overhovedet gør nogen forskel, hvorvidt man kalder afdelingen det ene eller det andet.

For det første er det vigtigt at påpege, at dette bør forstås på samme måde som Heideggers beskrivelse af skinproblematikker. Det handler altså om, hvilke konsekvenser det får, hvis en misforståelse af menneskets væremåde får lov at ligge til grund for al fremtidig viden på området. For Heidegger er det på ingen måde ligegyldigt, hvilke ord vi bruger til at beskrive noget. Ordene har, på grund af talen (*legein*), en evne til at åbenbare noget. Det er netop gennem denne åbenbaring, at mennesker kan forstå.⁹ Vi bør altså ikke blot se det som en uskyldig udskiftning af ord, men en forandring af måden, vi forstår forholdet mellem mennesker i en organisation.

For det andet kan man hævde, at selvom det i denne artikel konkluderedes, at det ifølge Heidegger ikke er muligt at se mennesket som blot og bar ressource, ser det alligevel ud som om, at organisationer til tider behandler mennesker, som var de brugstøj.¹⁰ Grunden til, at vi har mulighed for at behandle mennesker på den måde, er den positive modus af omsorg, der springer ind og behersker. Her udelukkes det menneskelige ved mennesket, nemlig eksistensen. Man kan sige, at i

⁷ For videre indføring i skolen forstået ud fra Heideggers verdens-begreb se Pio (2012) *Sektion B: Skolens verden* (side 45-59).

⁸ De tre specifikke forslag fra Hansen kommenteres ikke yderligere i denne artikel.

⁹ *Aletheia* – se fodnote 3.

¹⁰ Se blot migrantarbejdernes arbejdsforhold i forbindelse med VM i Qatar 2022 (Amnesty International Danmark, u.d.).

det øjeblik eksistensen ikke bringes i spil, har man ikke længere med mennesker at gøre. Det er som at arbejde med en computer uden at tænde den.

Det er en ontologisk kritik af organisationer, der er tale om her, hvilket gør det vanskeligt at sætte ord på, hvad det ontisk set vil ændre. Det finder vi heller ikke svar på i *Væren og tid*. Alt vi kan sige, er at man **bør** arbejde med ontologiske misforståelser, uanset hvor dybt forankrede de er.

Diskussionen af en omsorgsafdeling lægger også op til et andet spørgsmål: Hvad er en organisation i grunden? Er en organisation noget som menneskene skal tjene ved at forsøge at afgive sin menneskelige kapital, sådan som HR-afdelingen, og for den sags skyld Hobbes, ser det? Eller er en organisation noget andet, og er det i så fald dets opgave at drage omsorg for mennesker, sådan som omsorgsafdelingen vil det?

Her kan vi først og fremmest undersøge, hvorvidt en organisation er et værende. Hvis man anser organisationer for at være dens fysiske produktionsbygninger, kontorer el.lign., kunne man sige, at organisationer er vedhåndenværende. Imidlertid viser den definition Jacobsen og Thorsvik giver i starten af denne artikel, at en organisation hverken er bygninger eller steder, men sociale strukturer. Det vil altså sige, at selvom 'organisation' og 'vedhåndenværende' begge er karakteriseret ved en brugbarhed – organisationen som redskab (jf. græsk organon) og vedhåndenværende som brugstøj – er de hverken samme væren eller værende. En organisation bruges ikke på samme måde som en kuglepen eller en kontorstol. Den er et mellemmenneskeligt redskab forstået på den måde, at det ikke er håndgribeligt, men er et samarbejde.

At organisationer indbefatter en måde at løse opgaver på, gør det samtidig umuligt for den at være forhåndenværende. Et forhåndenværende kan ikke bruges, men kan være genstand for undren og teoretiske spørgsmål. En organisation er på den måde hverken vedhåndenværende eller forhåndenværende. 'Organisation' er heller ikke blot et synonym for ét menneske, hvorfor der ej heller kan være tale om eksistens, dvs. en væren der forholder sig til sin egen væren.

Organisationer må ikke forstås selvstændige enheder, men snarere som det tilstedeværende gør, når de samarbejder om et fælles mål. Dette samarbejde, eller det at organisere sig, er en grundlæggende del af menneskelig eksistens – et eksistentiale. Inden for samværen finder vi den konkrete modus af medtilstedeværen, der handler om, hvordan mennesker møder andre mennesker. Når mennesker interagerer og arbejder sammen, træder organisationen frem som en særlig form for fællesskab. Således er organisation ikke blot en aktivitet, men en dybtliggende mulighed for mennesket i sin medtilstedeværen, der udtrykker sig gennem fælles handling og samvær med andre.

Når vi taler om organisationer, er vi nødt til at tale om mennesker. Organisationer er ikke noget, der er til for sig selv. Det er menneskene, der udgør organisationen. Man kan ikke have en organisation uden mennesker, og man kan heller ikke have en organisation uden andre. Herudfra kan man udlede en rigtig og en forkert måde at tale om en organisation. Hvis man taler om organisation som noget, der er til for sig selv ved f.eks. at sige, at "det er vigtigt for organisationen, at den når sine mål", har man **glemt**, hvad en organisation er. Vi har glemt at tale om organisation som et eksistentiale, på samme måde som Heidegger antyder, at vi har glemt at stille spørgsmål ved væren.

Der er en vedvarende interesse inden for både praktiske og akademiske kredse for at forstå organisationers essens og optimere deres funktion. For at undgå skinproblematikker må feltet inden for organisationsteori anerkende, at forståelsen af, hvad en organisation egentlig er, ikke udelukkende

kan opnås ved observation af organisationers strukturer og funktioner. I stedet bør en dybere forståelse af organisationer søges gennem et fokus på menneskelig væren og de fundamentale ontologiske strukturer, der ligger til grund for denne, det vil sige menneskets eksistentialer.

Samværen eller asocialitet som basis for organisering

I *Leviathan* finder vi et andet billede af, hvad det vil sige at være menneske, samt hvordan og hvorfor mennesker organiserer sig. Heidegger beskriver, hvordan tilstedeværen ikke kan være alene; andre mennesker kan højst være fraværende for sanserne (aleneværen). Mennesker er med andre ord altid bevidste om, at de er en del af et fællesskab, nærmere bestemt verden. Organisering er ikke kun en mulighed, men på sin vis en nødvendighed. Denne forståelse af mennesket som grundlæggende samværen hos Heidegger antager, at mennesket naturligt indgår i fællesskaber og organiserer sig, samt at det sågar er umuligt for et menneske at være asocial.

Hobbess ville være enig i, at organisationer er noget, der opstår på baggrund af menneskets evne til at skabe fællesskaber. I hans tænkning er denne evne imidlertid ikke medfødt, men er tillært som en nødvendighed for at opnå fred. Med udgangspunkt i analyserne i denne artikel kan man sige, at Hobbes og Heidegger vil være enige i, **hvordan** organisationer opstår, men ikke i **hvorfor**.

I denne artikel er en række centrale bidrag fra førende organisationstænkere inddraget. Disse tænkere har hver især udfordret og udviklet forståelsen af organisationer. Med Hatch er vi blevet introduceret til gode og dårlige organisationsmetaforer. Wright og McMahan har kritisk evalueret HR-afdelingens rolle og funktion, imens Kirkeby har fremhævet vigtigheden af inkluderende med-ledelse fremfor management. Schein har beskrevet betydningen af at kende til og arbejde med kultur i organisationer, og Hansen har bidraget med indsigt i de forskellige former for problemer, mennesker møder i organisationer, samt hvordan værenstænkning kan anvendes til at adressere og løse disse.

Disse perspektiver peger væk fra en hobbesiansk opfattelse af organisationer, som domineret af kontrol og magt, mod en mere nuanceret forståelse, der vægter menneskelig væren og samarbejde. Især Hansen fremhæver, hvordan værenstænkningen kan tilbyde alternativer til de beherskende organisationsmodeller. Ved at placere mennesket i centrum af organisationsanalysen opfordres der til tilgange, der anerkender, integrerer og arbejder med det menneskelige aspekt i skabelsen af mere harmoniske og effektive organisationer

Konklusion

Denne artikel har vist, at Heideggers værenstænkning kan bidrage til en ny og dybere forståelse af organisationer og menneskers rolle i dem. Ved at inddrage Heideggers tænkning i organisationsteori kan vi udvikle nye tilgange og strategier, der tager højde for menneskers væren og grundlæggende samværen, hvilket potentielt kan løse nogle af de udfordringer, organisationer står overfor i dag. For eksempel kan et større fokus på omsorg og med-ledelse, som foreslået af Kirkeby, og en værenorienteret tilgang, som foreslået af Hansen, bidrage til at skabe mere inkluderende og menneskecentrerede organisationer, der kan tiltrække og fastholde medarbejdere.

Organisationer er en social konstruktion. De er med andre ord skabt af menneskers måde at være sammen med hinanden på. Inden for det organisationsteoretiske felt er der flere bud på, hvilke forståelser af organisationer, der er gode og dårlige. De dårlige måder at forstå organisationer på er dem, der tager udgangspunkt i en management-lignende beherskelse af medlemmerne samt en

undertrykkelse af det menneskelige element – en tænkning som f.eks. taylorismen har båret præg af. Dette hører bl.a. til under opfattelsen af organisationen som en maskine og som et psykisk fængsel, dvs. en begrænsende og kontrollerende kultur.

De løsningsforslag, der er at finde i denne artikel, viser, at man kan inddrage Heideggers tænkning til bl.a. at finde frem til nogle mere grundlæggende spørgsmål. Samtidig er det gjort klart, at hvis man udelukkende forholder sig til *Væren og tid*, bliver det noget nær umuligt at finde konkrete og praktiske løsningsforslag. Værket kan mest af alt bruges til at forstå, hvad en organisation er. Derfra er det meningen, at man selv arbejder med de spørgsmål, der måtte opstå. Heidegger kan således ikke direkte antages at være, eller anvendes som, organisationsteoretiker. Alligevel argumenteres der i denne artikel for, at han kan benyttes på samme måde, som han selv mener at hans tænkning bør anvendes i forhold til filosofien og videnskabens værensglemsel, med andre ord at værenstænkningen kan danne et fundament for fremtidige organisationsteorier.

Der argumenteres for, at den hobbesianske organisationstænkning står over for betydelige udfordringer, hvilket bl.a. viser sig i rekrutterings- og fastholdelsesproblematikker. Fænomener som Quiet Quitting og The Great Resignation understreger denne pointe og indikerer, at der er plads til forbedring og nye perspektiver. Her kan man med fordel inddrage Heideggers tænkning og på den måde finde frem til et udgangspunkt, hvor man ikke forholder sig til organisationer i sig selv, men forholder sig til organisationer ved at forholde sig til mennesker.

