

Filosofi i organisationer

af Birgit Toft, proceskonsulent, ph.d., birgit@teamtoft.dk og
Christian Wittrock, konsulent, HD(O), cw@kmp-partners.com

1. Hvordan man skaber refleksion med kvalitet og pondus

Dannelse

I denne sommer deltog vi i et seminar i Berlin med titlen Summer School of The New Trivium. Hvad dette The New Trivium er, vender vi tilbage til, men bered dig på, at vi endog skal meget langt tilbage i tiden, nemlig til det antikke Grækenland og dets borgere. Deres tanker om dannelse og relationer mellem mennesker er stadigvæk meget aktuelle, ja, måske er det antikke dannelsesbegreb mere aktuelt end nogensinde og kan tjene som inspiration for os i en helt anden tid. Vores samfund, arbejdspladser og familieliv ændrer sig markant i disse år, hvor der især er opbrud i de traditionelle sociale bånd. Vi arbejder hjemmefra, i projektgrupper og står i forbindelse med hinanden gennem f.eks. computere og mobiltelefoner. Hvad gør det ved os som mennesker og sociale væsener, når de traditionelle forhold til omverdenen er i opbrud? Der er – som vi ser det – et stort behov for at fokusere på det enkelte menneske og dets relationer til omverdenen. Det gør vi her med udgangspunkt i de gamle grækeres tanker om excellence – dannelse, dyd eller godhed – som er det, man forsøger at finde definitioner på i filosofien. I antikken var der også opbrud i samfundet og blandt dets borgere, og måske netop derfor taler antikvens erfaringer klart til os her to et halvt tusinde år efter.

I denne artikel beskæftiger vi os med et lille hjørne af filosofien, og med hvad det vil sige at arbejde med praktisk filosofi i organisationer – hvad vil det sige at være menneske og hvordan forholder det enkelte menneske sig til sin omverden?

De konfliktfyldte rum**2. De hurtige problemløsere**

Mange ledere er gode til at løse problemer. De har lært dem selv og deres medarbejdere at være åbne om både private og arbejdsmæssige problemer og arbejde med dem. Det arbejde er med til at give en baggrundsviden om problemernes opståen, som straks kalder på lederens løsningsforslag. De kommer hurtigt, for som ledere er vi opdraget til at være hurtige på aftrækkeren. Men får vi altid de gode løsninger på den måde? Hvor gode er vi til at være i det ofte problem- og konfliktfyldte rum, som udgør organisation og dens omgivelser? Hvor gode er vi til at udholde pres fra konkurrenter, kolleger, tvivl om strategien i morgen, prioriteringen mellem de knappe ressourcer set i lyset af globaliseringen? Jo, da – det går fint, vi finder en løsning. Og helst i en ruf, sådan "Lean" og med minimalt ressourceforbrug.

Under et interview med en erfaren mentor faldt denne pas-sus om hans arbejdsmetoder: "Næhh... et problem... sikke et spændende og ualmindeligt kompliceret problem. Fascinerende, det tror jeg, jeg vil lade liggende og gå videre..."

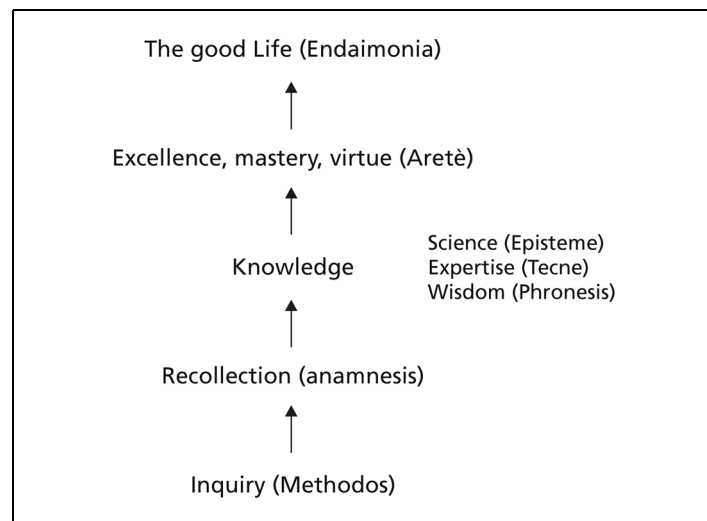
Og måske dette er nøglen til at blive bedre til at navigere i hajfyldt farvand. Fokus på problemstillinger har det med at kaste løsninger af sig – inden man har forsøgt at få en forståelse af, hvad der er roden til problemets opståen, hvis der overhovedet er noget at forstå. For at finde ud af det, skulle man måske kaste sig over en undren – eller en filosoferen!

3. Hvad vil det sige at filosofere?**Problemers natur**

At filosofere er at tænke sig om på en grundig måde; det er at forsøge at komme til klarhed over sig selv, sine omgivelser og sine forhold til omgivelserne, dvs. andre mennesker og f.eks. naturen. At filosofere vil også sige at bevæge sig bag om problemløsninger og at undersøge problemers natur og sammenhæng med andre fænomener – at overskride en sfære, som er hinsides erfaringen gennem udveksling, rational tænkning og indsigt. At filosofere er at opøve sin opmærksomhed for at styrke sin ansvarlighed og kvalitet i sine handlinger, at filosofere er at søge efter sin excellence i situationen eller dét excellente. Det er *ikke* at søge efter en løsning, men at søge den bedste vej til at finde en løsning. Når en problemstilling belyses gennem filosofiske metoder, bliver løsningen evident, uden at den på noget tids-

punkt er fokus for opmærksomheden. Vi kan sætte mere konkrete ord på: at filosofere er at søge det gode, det retfærdige, det sande og det skønne i enhver sag! Og det er jo ikke så lidt af en mundfuld!

I klassisk græsk tænkning er den vedholdende spørgen og undersøgelse den metode, der fører til det gode liv (Methodos).



Figur 1. Vejen til det gode liv. Kilde: Jos Kessels og Eric Boers, Summer School of the New Trivium, Berlin 2005

Undren

For at kunne mætte denne undren, denne spørgen, denne undersøgelse må vi granske vores hukommelse, vi må genindre vores viden – tænke den igen for at finde den (Anamnesis). Viden antager grundlæggende tre former: Videnskab (Episteme) – primært det vi i dag kalder naturvidenskab kendetegnet ved at være konceptuel, eksplicit, verificérbar eller bygget på en teori, Ekspertise (Techne), det som er teknikken, viden om hvordan man gør rent teknisk og instrumentelt for at få noget til at fungere og Visdom (Phronesis) i betydningen situationsklogskab, viden om, hvordan en bestemt situation skal håndteres. Mestres denne treenighed kan det føre vidt – til excellence (Aretè), som er et trin på vejen til det gode liv. Derfor er det gode liv ikke noget, man kan købe sig til eller læse sig til. Det gode liv kræver en kontinuerlig indsats af os alle, drevet af undren – hvad, hvordan og hvorfor?

4. Trivium og Quadrivium – dannelsens 7 frie kunster

Det gode liv

For at kunne filosofere må man være skolet. Der er et håndværk, man må mestre. Håndværket er en treenighed af gramma(tik), retorik og dialektik – de tre grundlæggende frie kunster, kaldet Trivium. Gramma er her kunsten præcist at kunne beskrive en ide eller fremsætte et synspunkt, retorik er kunsten at kunne overbevise ved klar tale, der fører den lyttende med og dialektik er kunsten ved logikkens hjælp at kunne belyse to sider af den samme sag. Et håndværk har altid et formål. Trivium er både en forudsætning for at filosofere og selv en del af det, som er filosofiens mål – excellence – at beherske det gode liv. Til gavn for den enkelte, til gavn for de sammenhænge, som man indgår i og til gavn for dem, man lever i nærheden af. Det gode liv er et liv, hvor man blomstrer – i dag ville man sige udvikler sig – kontinuerligt. En forudsætning for at kunne leve det gode liv – at kunne blomstre, at kunne udvikle sig – er at kunne reflektere over, hvad det gode liv er, og hvordan man lever sit liv lige nu. Det er af undren, nysgerrigheden springer og deraf lysten til at nærme sig det excellente. Som grundlag for (ud)dannelse havde man desuden de fire andre frie kunster – Quadrivium – som består af geometri, aritmetik, astrologi og musik. Disse i alt syv frie kunster var dannelsesgrundlaget for de gamle grækere. Uden en ordentlig skoling kunne man ikke begynde på en egentlig uddannelse i f.eks. medicin eller arkitektur. Hvor Quadrivium primært er matematisk orienterede fag (inklusive musik), der kan ses som datidens naturvidenskabelige fag, er trivium de sprogligt-logiske discipliner, der kræves for at man kan blive en god og velfungerende borger. Naturvidenskaben har som bekendt udviklet sig meget, men den fundamentale dannelse, som skal til for at vi kan leve sammen med andre på en excellent måde, er måske ikke ændret så meget siden de tidlige bysamfund opstod.

5. Hvad er Excellence?

Gøre dét rigtige

Excellence kan ikke måles i kvantitet – X forslag til forbedringsmuligheder i organisationen fremsat indenfor tidshorisonten Y og implementeret fuldt i Z procent af tilfældene. Excellence er at gøre dét rigtige, det, der virker i situationen, med de midler, der er til rådighed eller som kan fremtrylles.

Og resultatet af at gøre det rigtige i situationen skal gerne kunne aflæses som performance, altså det, der kommer ud af at gøre det rigtige – for os selv og for de andre, om man vil. Det forhold, at man ikke via måling kan aflæse det direkte resultat af en indsats er ikke det samme, som at indsatsen er virkningsløs. Det betyder blot, at den direkte årsagssammenhæng ikke lader sig kortlægge på en simpel måde, som egner sig til måling med rimelige ressourcer. “You can't manage what you can't measure” (Drucker) er en effektiv tilgangsvinkel, når man ønsker at forudsige fremtidige behov ud fra nuværende tilstande. Det er det også, når man skal spore symptomer på problemer og se, hvordan de spreder sig i organisationen. Men denne tilgangsvinkel hviler grundlæggende på en forudsætning om simple årsags-virkningssammenhænge og på at målinger giver et godt billede af virkeligheden. Vi måler på alt fra medarbej- dertilfredshed til produktivitet og kan endda – under visse forudsætninger og “alt andet lige” betragtninger – sandsyn- liggøre, at der er sammenhænge. Balanced Scorecard og Medarbejder Tilfredsheds Undersøgelser er ikke excellence, det er information, som kan danne afsæt for undren, reflek- sion og indsigt og dermed en filosofien. Og på den måde kvalificere en påvirkning af det, man ikke måler på, men som er den egentlige årsag til målingsresultatet.

Billeder af virkeligheden

At filosofere er mere forpligtende og går et spadestik dybere end det at lave umiddelbare tilretninger ud fra overfladiske billeder af virkeligheden. Det er kontinuerligt at undersøge det, som ligger bag ved de symptomer, vi kan iagttage, og spørge til hvad det gode ville være i denne situation. Det er her excellencen skal afsøges. Filosofi er ikke management, det er mere ambitiøst, præcis som “leadership” er mere ambitiøst og sværere end management. Vi kender alle følel- sen, hvor vi efter en begivenhed intuitivt ved, at det kunne vi have gjort bedre. Bedre i forhold til vores hensigter, bedre i forhold til situationen og bedre i forhold til det, der kom ud den. At tage fat her og vedholdende beskæftige sig med, hvordan man kunne have handlet anderledes i situationen, fører til filosofi og til at man nærmer sig det excellente.

Vejen til excellence går også gennem de præcise formuleringer:

- at kunne tænke kritisk ud fra sin egen autonomi
- at kunne indføle sig i ethvert andet menneske
- at være i overensstemmelse med sig selv

Bryde med vanetænkning

At kunne tænke kritisk ud fra sin egen autonomi handler først og fremmest om at stille spørgsmål ved vores vanetænkning – de tanker, vi downloader i ét væk dagen igennem. Tanker, som hjælper os til at handle uden hele tiden at skulle tænke over det ene og det andet. Vanetænkning og vaner er en del af vores identitet og vi må engang imellem underkaste os selv et eftersyn for at bryde med vanetænkning og -handling. At kunne tænke kritisk handler om at få sine vaner og tanker sat i bero, så der kan blive plads til nye tanker – eftertænksomhed om man vil. Det kræver stilhed og tid, så man kan få mulighed for at lytte til sit eget "højere selv" – en indre stemme, som fortæller, hvad der er det rigtige – det excellente. En indre autoritet, som træder frem, hvis vi giver plads til den – en mere udfoldet del af os selv.

Sociale evner

At kunne indføle sig i ethvert andet menneske er en del af vore sociale evner, som vi på forskellig vis udvikler gennem livet og som er en stor del af vores identitet. Evnen er afgørende for vores gang på jorden, fordi den er forbindelsesledet til andre mennesker og dermed til det liv, som vi får gennem andre mennesker. "Vi er ikke en ø" sagde franciskanermunken Pater Mizzi engang. Dermed sagde han også, at vi er knyttet sammen med hinanden. Sammenknytningen går gennem at kunne føle det andet menneske uden at miste følingen med sig selv – den evige balance med at finde ud af "hvor jeg ender, og hvor du begynder".

Indre balance

At kunne være i overensstemmelse med sig selv er det vedvarende tema om at opretholde en indre balance – en accept af sig selv som den man er, og med de mangler, man har. At være i overensstemmelse med sig selv er også at holde sin centrering – at være i midten af de kræfter, der forsøger fra mange sider og på flere planer at forstyrre éns balance – mentalt stormvejr med forstyrrende følelser, bekymrende tanker og fysiske symptomer. At være i overensstemmelse med sig selv er et godt udgangspunkt for at kunne tænke kritisk og at kunne indføle sig i andre mennesker. Det er et skridt på vejen i retning af at omsætte teori om det gode liv til reelt at forsøge at leve det gode liv.

6. Filosofiens rum – det frie rum**Tænke med andre**

For at kunne filosofere, må man træde ind i et andet rum, end de daglige løsningsrum. Det skyldes ikke, at filosofien er frigjort fra det daglige eller den virkelige verden, det

skyldes at filosofien udgør et andet perspektiv på dagligdagen. Filosofien er i familie med omtanke og refleksion. At træde ind i det frie rum svarer til, at vi indretter kreative rum, hvor vi kan lege, fordi kreativitet er forbundet med leg. Kreativitet springer ikke af at løse problemer indenfor en forud defineret ramme, som organisationen og dens rutiner ofte udgør. Ligeledes med filosofien. Kreativitet og filosofi er oprindeligt for alle – kreativitet er at lege med andre, mens filosofi er at tænke med andre. Sådan som det blev praktiseret i det gamle Grækenland på markedspladsen, hvor folk mødtes til diskussion og dialog i grupper ofte centreret omkring en underviser. At tænke med andre, indebærer at kommunikere med andre, at tale, lytte, måske læse og skrive. Filosofi er i denne optik en kommunikativ praksis. For det er i omgangen med andre, vi lærer, hvordan vi bliver set og det er i omgangen med andre, vi bliver bevidste om os selv. Det er også gennem kommunikationen, vi bliver bevidste om, hvad de ord, vi bruger, betyder.

Distance til hverdagen

I det frie rum er der plads til at reflektere over daglig praksis. Man vælger ordene med omhu og tilstræber præcision. Man suspenderer ens egne holdninger og ideer for at lytte opmærksomt til andres. Man er åben overfor andres opfattelse af, hvad der er meningsfuldt. At tænke sammen kræver en fælles interesse om et brændende emne formuleret som en tese. Det frie rum giver den distance til hverdagens gøremål, som er nødvendig for at kunne reflektere og for at kunne kvalificere et overblik, for at kunne få nye ideer og tanker og for at kunne se tingene i et andet lys. Tid brugt uden pligter, men med fælles interesse og fælles nysgerrighed, uden hastværk for beslutninger.

Uinteresserehed

Det frie rum kræver også en vis uinteresserehed, en åbenhed, hvor der er frihed fra særlige målsætninger og interesser og pligter. Et frisind, som ikke beskæftiger sig med strategier, men med mere grundlæggende motiver – en træning af bevidstheden i at arbejde med værdier, som vi forpligter os på og som vi forpligter andre på. En træning, som giver et andet udgangspunkt for at medinddrage særinteresser, så særinteresserne ikke kommer til at overskygge hensynet til excellence. Hvad er det gode at gøre i denne sammenhæng? Hvad er det gode liv?

7. Hvad er det særlige ved filosofi?

I traditionel ledelse arbejder vi normalt med operationel tænkning, med mål-middel tænkning og tilhørende ressource allokering. Vi tænker i "best practice", den bedste løsning på et problem, vi sammenligner den ene løsning med den anden, og vi finder inspiration i andres løsninger på lignende problemer. Det er nødvendigt for enhver organisations drift og jo bedre man er til det, des mere effektivt fungerer virksomheden. Det er en *instrumentel rationalitet*, og det er en tænkning indenfor allerede afstukne rammer og problemstillinger.

Substantiel rationalitet

I filosofisk praksis arbejder man ud fra en *substantiel rationalitet*. Her er forudsætningen et rum, hvor man kan arbejde frit i forståelsen fri fra den daglige drifts gøremål og derfor fri til at arbejde med principper og med værdier og den måde, de kommer til udtryk på i den daglige drift. Fri til at arbejde med organisationens udgangspunkt (mission) – substansen i dens virke, og til at opstille mål og rammer (vision) og reflektere over dem. Det var lederens opgave i det klassiske Grækenland. Enhver borger var fri til at deltage i ledelsen af bystaten. Det var herigennem borgeren realiserede sig selv som fuldgyldigt medlem af samfundet. Ledelse og selvledelse er med andre ord filosofiens anliggende. Og ledelse i betydningen "leadership" springer af frirum, frirum til at realisere det gode liv i organisationen på baggrund af indsigt og værdier, frirum til at igangsætte og udstikke retning. Filosofien peger på og har metoder til at opnå den nødvendige indsigt. Dette er filosofiens anliggende. Også i dag. Det er derfor, de etablerede filosoffer i tidlig græsk statstænkning blev tænkt som de naturlige overhoveder for bystaterne. De havde de nødvendige evner og indsigter til at kunne stå i spidsen for samfundet.

8. Filosofi i organisationer

Workshoppen i The New Trivium var kædet sammen med en præsentation af bogen:

Free Space: Philosophy in Organisations. Classical schooling for modern practice skrevet af Jos Kessels, Erik Boers og Pieter Mostert.

Forfatterne er hollændere med bagland i virksomheden Het Nieuwe Trivium (The New Trivium), hvor de gennem

Organisationers udvikling

mange år har arbejdet med organisationsudvikling ud fra et filosofisk perspektiv – de træner ledere i at være opmærksomme på værdier, at fokusere på principper og på at kommunikere mere effektivt. De er alle tre uddannede inden for filosofi.

Bogen viser hvordan den filosofi, der blev udviklet i det antikke Grækenland, kan bidrage til moderne organisationers udvikling. Der er nogle grundlæggende holdepunkter i den filosofiske tilgangsvinkel, som Kessels, Boers og Mostert beskriver:

- Fokus på værdier og principper frem for på mål og strategier
- Større bevidsthed om forskellige typologier indenfor kommunikation – især den mundtlige – og en anbefaling af ikke at sammenblende disse typer, for at få det bedst mulige udkomme af kommunikationen i organisationen
- Etablering af frirum, der gør det muligt at stille de mere grundlæggende spørgsmål til driften og til virksomhedens vision og mission: Hvorfor er det egentlig, vi gør, som vi gør?

Bogens udgangspunkt er, at den moderne organisation er fanget i et hektisk mønster af problemidentificering og tilhørende -løsning, fordi der grundlæggende arbejdes ud fra en mål-middel tænkning under iagttagelse af ressourceforbrug. Målrationalitet begrundes netop i fornuften (ratio) – i den naturvidenskabelige fornuft. Men vil man arbejde med værdier og principper må man begynde på et mere grundlæggende sted og spørge til denne ratios grundlag. Her kommer netop filosofien til hjælp, fordi dens formål er at forstå.

Indsigt og praksis

Kessels, Boers og Mostert foreslår, at der arbejdes mere med dannelse, som var den antikke borgers beredskab og helt nødvendige forudsætning for at de nye demokratier kunne fungere. De tager udgangspunkt i Trivium, som er skolin-gen i dialektik, retorik og gramma. Dvs. kunsten at kunne deltage i en dialog, kunsten at kunne argumentere overbevisende og kunsten at kunne formulere et synspunkt præcist. De tre frie kunster er alle forudsætninger for at kunne indgå i samfundet med den nødvendige integritet. Den indsigt og den praksis, der følger med denne dannelse beforder den etiske tilgangsvinkel og handlen, som fører til det gode liv for både borgeren og for samfundet – til det filosofiske liv,

der betyder at samfundet og den enkelte løbende tilstræber det excellente.

Arbejde etisk

Parallellen til vore dages virksomheder er oplagt, fordi vi også her har behov for at arbejde etisk og tilstræbe det gode liv. Bogen anskueliggør med gode cases, hvordan den filosofiske tilgangsvinkel kan opbløde og fundamentalt ændre problemstillinger og give anledning til nye indsigter. Set i organisatorisk sammenhæng er det interessante her også, at der er mange problemer, som man slipper for at løse, hvis man arbejder med en filosofisk tilgangsvinkel. Enten fordi problemernes relevans ganske enkelt bortfalder, når grundlaget kortlægges, eller fordi de slet ikke opstår, når man ved, hvorfor man gør, som man gør. Bogen giver i første halvdel en letforståelig indføring i de filosofiske rødder til den måde at arbejde på samt en både velskrevet og velargumenteret forklaring på, hvordan og hvorfor det virker. Den sidste halvdel af bogen er et katalog over metoder med basis i den antikke filosofi og praktiske anvisninger på, hvordan de bruges. Forfatterens udgangspunkt er, at filosofi skal være praktisk, det skal kunne leves og bedrives af alle. Og de har – uden at miste den faglige dybde – sørget for, at gøre det så nemt tilgængeligt, at det rent faktisk er muligt at give sig i kast med at arbejde med metoderne.

Frirum

For at dette forpligtende arbejde med filosofi i organisationerne skal kunne udmøntes i praksis må der etableres et frirum, som skaber en mental afstand til det daglige liv i organisationen. En sådan substantiel refleksion på afstand vil føre til erkendelse af mere grundlæggende principper og værdier i organisationen – det som virkeligt betyder noget. Og viden herom fører til – om ikke det gode liv – så et bedre liv for både organisationen og medarbejderne. Dette frirum er stedet, hvor forfatterne begynder – med tanken om "schole" – den antikke betegnelse for et offentligt rum, hvor man var fri af dagligdagens gøremål og hvor man kom for at dygtiggøre sig og for at tænke sammen.

9. Free Space

Mødet med forfatterne gennem Summer School of The New Trivium var en enestående måde at komme igennem bogen på og at få en forsmag på, hvad filosofisk praksis er og hvordan man kan arbejde med det.

Miljø af praktikere

At anvende filosofisk funderede tilgangsvinkler til at arbejde i organisationer vinder frem i en del lande omkring os. I Norge findes en uddannelse i Sokratiske Dialog og filosofisk praksis og der er et miljø af praktikere indenfor området. I Holland gør noget tilsvarende sig gældende. I Tyskland findes en omfattende tradition for *Bildung*, der i nogen grad har inspireret vores egen højskoletradition. Fra Tyskland udspringer også i første halvdel af det 20. århundrede den moderne udformning af Sokratiske Dialog. Her er hele tre paraplyorganisationer for Sokratiske Dialog og praktisk anvendt filosofi, som udgiver tidsskrifter og regelmæssigt afholder arrangementer. Der er naturligvis et felt af praktikere og der udbydes uddannelser i sokratiske dialog. I England findes tillige en organisation, der samler et felt af udøvere indenfor området, ligesom praktisk anvendt filosofi både i USA og i Canada betragtes som et alternativ til andre typer af metoder til personlig udvikling – på linie med f.eks. coaching.

Copenhagen Business School

I Danmark har Copenhagen Business School etableret Institut for Filosofi, Ledelse og Økonomi. Filosofi har fået megen opmærksomhed og instituttet samler en række spændende personligheder indenfor feltet, f.eks. Ole Thyssen og Ole Fogh Kirkeby. Også på Danmarks Pædagogiske Universitet arbejdes der med filosofi og filosofiens betydning i pædagogikken. I 2004 var DPU vært for konferencen "*Philosophical Practice – A Question of Bildung?*" i samarbejde med CBS. Finn Thorbjørn Hansen fra DPU, der har udgivet bogen *Sokratiske Dialog et værktøj til værdiafklaring*, var en af hovedkræfterne bag konferencen.

10. Hvorfor praktisere filosofi i organisationer?

Filosofien var som omtalt oprindeligt vejen til at blive den gode borger i den antikke bystat. Den gode borger deltog i ledelsen af byen og det var derfor nødvendigt at være skolet, men ikke at være specialist. Den gode borger var den dannede borger – den vågne og interesserede borger. Tilsvarende er den medarbejder, som efterspørges i dag den proaktive, den kreative, den udviklede medarbejder, som har lært at lære. Den gode medarbejder er dybest set selvlærende med en veludviklet etisk sans, præcist som den gode

Nye typer af medarbejdere

borger var det – udstyret med et beredskab, der har udgangspunkt i dannelse.

De typer af medarbejdere og ledere, der skal sikre de vest-europæiske økonomiers fortsatte vækst er ikke de samme, som skabte efterkrigstidens store vækst. At udvikle nye ideer, at få viden til at vokse og at bruge viden på en innovativ måde kræver, at medarbejderen tænker på en anden måde end den medarbejder, som var dygtig til at navigere i industrialiseringens epoke. Dygtig til at gøre præcist, som der blev forklaret og som instruktionen fortalte med en ensartet kvalitet. Den nye type af medarbejder er nysgerrig, stiller spørgsmålstejn og deltager aktivt i at skabe virksomhedens udvikling. Med andre ord, den nye medarbejdertype og den nye ledertype arbejder både i den instrumentelle rationalitet og i den substantielle rationalitet. Hun sælger sin arbejdskraft og afstemmer ressourcer ud fra en mål-middelbetragtning. Men idealet for hende er også at kunne arbejde udenfor den instrumentelle rationalitet, fordi det er her nybruddene opdages. De nybrud, der er afgørende for udvikling af nye ideer og som kan sikre dækningsbidraget på fremtidens fakturaer. Nogle kalder det "out of the box thinking".

Frihed til

Som en fri borger i antikken forventedes man at tage del i byens udvikling. Det var en *frihed til* snarere end en *frihed fra*. Frihed til at indgå i et fællesskab skabte behov for mestring af fællesskabet og derfor også for mestring af dialog og debat, som formelle omdrejningspunkter for borgernes interaktion med hinanden.

Frihed til at være borger, leder, medarbejder kræver et rum, hvori spørgsmålene kan stilles: Hvad er det gode liv og hvad er godt for fællesskabet? Hvad er det, vi virkelig ønsker og søger at bringe frem? Hvad burde gøres? Og hvilke krav stiller det til os alle? Forudsætningen for at kunne indgå i dialoger med den type spørgsmål er en langt bedre skoling af kommunikationsevnerne end vi har i dag. Netop fordi samtaler i organisationerne flytter sig ud over en mål-middel tænkning, kræver det, at vi har kommunikationsevner, der kan medinddrage fællesskabet, således at organisationen kan opnå det, den vil i overensstemmelse med, hvad den enkelte medarbejder og det tilhørende fællesskab kan og vil.

Giver mening

Frihed er det, der får os til at gro. At arbejde med principper og værdier angår os alle, det hæver os over os selv, får os til

at vokse og se vores daglige tilværelse i en sammenhæng, som giver mening. Får os til at reflektere over det gode liv privat og i organisationen. At øve sig i at bedrive filosofi og at lære de grundlæggende færdigheder, som skal til for at kunne filosofere kan ikke ændre på det forhold, at medarbejderen sælger sin arbejdskraft til organisationen. Men det kan gøre medarbejderen (herunder lederen) bedre til at håndtere de udfordringer, som dagens krav stiller. Når der ikke længere er en facitliste for det som medarbejderen skal udføre, træder filosofien til. Evnen til at omgås andre mennesker, evnen til at tænke sammen, evnen til at søge svar på de grundlæggende spørgsmål om det daglige arbejde, evnen til at stille logiske spørgsmål ind bag ved de synlige symptomer, evnen til hele tiden at have excellence for øje og at spørge til, hvad det excellente ville være i den givne situation, evnen til at bedrive praktisk filosofi – er alle evner, som den nye tids leder og medarbejder i høj grad har behov for at udvikle.

Skal vi flytte os fra debattens rum over dialogens til det kreative rum i samtalen er vi nødt til at lære at tænke sammen og at tænke ud over en instrumentel rationalitet.

11. Hvordan praktiserer man filosofi i organisationer?

Hjørnестene i det filosofiske arbejde i organisationer er:

Principper

- Etabler det frie rum i organisationen, som giver en afgrænsning i forhold til det daglige arbejde
- Spørg til principper frem for til resultater
- Arbejd efter værdier frem for efter mål

På denne måde gives søgningen efter det excellente de rette vilkår og mulighederne for at reflektere over daglig praksis med kvalitet og dybde den forankring, der skal til. Principperne er enkle, men deres praktiske udmøntning sværere. Eksempelvis kan man overveje:

- Har vi fysiske rum i organisationen, der understøtter ideen om frie rum?
- Har vi en kultur, der understøtter muligheden for lejlighedsvist at træde til side fra den daglige drift?
- Understøtter vores resultatløns ærlig og uforfalsket refleksion?

- Interesserer vi os for de principper, som ligger til grund for den måde, vi arbejder på?
- Har vi en løbende samtale i virksomheden om de værdier, vi arbejder efter?
- Er vores skriftlige instruktioner båret af værdier og med eksplicitering af til grund liggende principper
- Spørger vi naturligt til, hvad det excellente ville være at gøre, når vi står overfor et spørgsmål, som trænger sig på?

12. De fire kardinaldyder

Ægte autoritet

I Aristoteles' tænkning er der fire kardinaldyder, der er kendetegnet for excellence: selvkontrol, mod, visdom og retfærd. Det er fra de fire kardinaldyder friheden til at virke som menneske i en social sammenhæng vokser frem. Det er de fire kardinaldyders eksekvering, der kendetegner ægte autoritet. Ifølge Jos & Kessels er læren om de tre første kardinaldyder forbundet med den klassiske græske opfattelse af motivationscentrene, som sidder i henholdsvis maven, hjertet og hovedet, mens den sidste betragtes som den højeste af kardinaldyderne og kendetegner lederskab. De fire kardinaldyder er:

1. Moderation eller selvkontrol
... er evnen til ikke at fornægte sine fysiske behov eller tilbøjeligheder, men heller ikke at lade sig styre af dem. Dette betyder normalt, at der er noget, man må se bort fra, noget man må ofre. Kunsten er ikke at nyde mindre, men at nyde bedre. Moderation og selvkontrol forbindes med maven.
2. Mod eller sjælestyrke
... er den ægte form for inspiration eller indignation. Det er en frihed, som springer af, at man ikke lader sin sjælestyrke forpeste af skrupelløshed eller skrumpe til kujoneri. Det er kapaciteten til at konfrontere ens frygt og til at betvinge ens mindreværd. Det er evnen til at fortsætte med beslutsomhed og gøre det, som bør gøres, selv set i lyset af et lurende svidende nederlag. Modet forbindes med hjertet.
3. Visdom eller situationsklogskab
... er den rette brug af fornuften, af intellektet – den rette kombination af realisme og forestillingsevne. Visdom er at have et skarpt blik for det væsentlige i situationen og at man ikke lader sig forføre af illusioner eller bure sig

inde i en rigid verdensopfattelse. Visdom er praktisk – ikke teoretisk, det er kunsten at handle med kløgt. Ifølge Aristoteles er alle andre dyder afhængige af visdom. Visdom forbindes med hovedet.

4. Retfærd eller billighed

... er den højeste af de fire kardinaldyder. Det er kunsten at afbalancere de forskellige elementer til en helhed, sådan at alle får deres del, sted og opgave i et fællesskab. Det er kunsten at sikre de rette forhold for medborgerskabet og for den fælles frihed. Dette er lederens dyd! Retfærd forudsætter indlevelse i andre menneskers behov, perspektiver og interesser. Det er også kunsten at skabe den rette balance i sig selv mellem maven, hjertet og hovedet.

Slavens gebet

At praktisere filosofi i en organisation indebærer, at ledere og medarbejdere besinder sig på de fire kardinaldyder. Når man i filosofien stiller spørgsmål eller formulerer teser som afsæt for refleksion, vil disse spørgsmål og teser ofte have forbindelse til de fire kardinaldyder. Det er tegn på ægte pondus at kunne efterleve de fire kardinaldyder. Med dette udgangspunkt er mål-middel tænkning – den instrumentelle rationalitet – det samme som at arbejde i det ufrie rum. Det er at være nederst i hierarkiet – det er slavens gebet, ikke borgerens, ikke samfundsdeltagerens og slet ikke lederens.

13. Den gyldne middelvej

Ligevægt

Som det fremgår af beskrivelsen af kardinaldyderne er en del af den antikke græske tænkning optaget af, at den enkelte har ansvaret for at skabe ligevægt mellem modsattede tilbøjeligheder. I den Aristoteliske tænkning udmønter dette sig i et omfattende system af egenskaber imellem hvilke der findes en gylden middelvej, som er afhængig både af situationen og af de implicerede personer. Nedenfor er eksempler på modsætningspar indenfor hvilke man kan søge det excellente i situationen:

For meget	Middelvejen	For lidt
Tyranni	Retfærd	Anarki
Paranoia	Visdom	Overfladiskhed
Stædighed/Rigiditet	Afbalanceret	Grænseløs
Vrede	Autenticitet	Kujonagtig
Dumdristighed	Mod/Sjælestyrke	Kujonagtig

Table 1.

Det er vigtigt at forstå, at middelvejen hverken har at gøre med et gennemsnit eller med middelmådighed. Tvært imod – det at kunne handle excellent i den givne situation er et mål for stadig forfinelse – for mestring. Ifølge Aristoteles er der mange måder at fejle på i en given situation, men én og kun én måde at handle ret på – at befinde sig på middelvejen i enhver handling. En anden ting at forstå ved de nævnte modsætningspar er, at de repræsenterer et kontinuum af handlinger, som fra det ene ekstrem kan føre over i det andet ved at passere middelvejen – man kan være i det ene ekstrem og gøre mindre af det, som man allerede gør og gøre mere af det, som det modsatte ekstrem repræsenterer. Det er en anden situation, end hvis man fuldstændigt skulle skifte adfærd. Vi kan ved enkle metoder træne vores evne til at mærke, om vi er på den gyldne middelvej eller om vores handling er "for meget" eller "for lidt". Ledespørgsmålet i enhver situation bør være: Er jeg på den rette position i det pågældende kontinuum i denne situation?

En filosof tilknyttet

Der er organisationer, som har ansat præster for at sikre den etiske dimension i virksomheden. Ligeledes findes der også virksomheder, som har en filosof tilknyttet med det formål at få en større bevidsthed om de grundlæggende spørgsmål, som virksomhedens drift giver anledning til.

Det praktiske arbejde med filosofi i organisationen går i høj grad ud på at sikre det frie rum for samtale, som vi har omtalt, samt jævnligt at suspendere målrationaliteten i problemløsningen. Vi skal i stedet rette blikket mod de mere grundlæggende spørgsmål, som sikrer et bevidst arbejde mod det excellente. Dette skal naturligvis også kunne høres på den måde lederne i organisationen snakker med hinanden på.

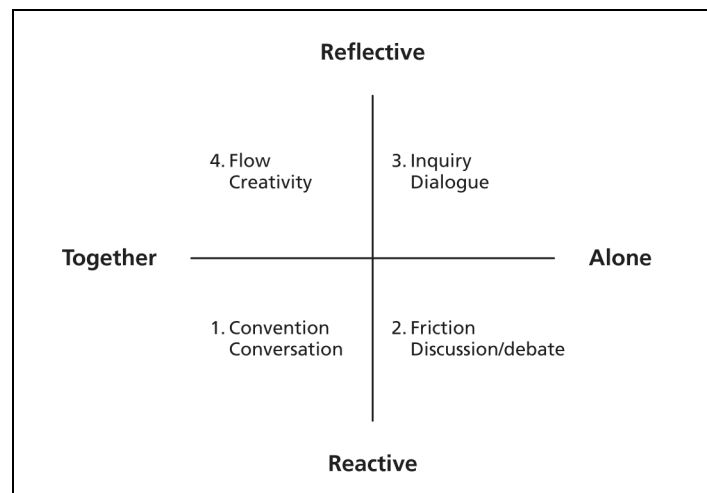
14. Samtalens matrix

Sproget

At filosofere og at filosofere sammen er båret af sproget, fordi sproget er midlet til at vi kan udtrykke os og til at vi kan dele det, vi tænker med andre. Men det sprog, som anvendes i en samtale kan antage forskellige former og kan have forskellige karakteristika, som hører sammen med det "rum", i hvilket samtalen foregår. Carl Otto Scharmer har udviklet en model for, hvordan en samtale kan udvikle sig på baggrund af interview og observation af problembørn i deres familier. Modellen er siden blevet adopteret af William Isacs til analyse af samtalen i organisationer.

Samtalens rum

Modellen inddeler samtalsrummet i fire typologier ud fra to akser. Den vertikale akse angiver om samtalen er reflektiv og fri eller om den er reaktiv, om parterne reagerer direkte på den andens udsagn. Den horisontale akse viser om samtaleparterne er fælles og sociale i deres orientering eller om de er ene og forankret i deres egne standpunkter. På den baggrund inddeles samtalsrummet i 1. Konversation, 2. Diskussion/debat, 3. Dialog og 4. Flow. Forløbet i en samtale kan i princippet føre fra konversation til flow tilstanden, men det ligger i modellen, at et felt ikke kan springes over. Man kan ikke gå fra konversation til dialog med mindre, man går vejen over debatten.



Figur 2. Samtalens matrix. Kilde: Free Space – Philosophy in Organisations, Boom Amsterdam 2004 p. 28

1. Konversation:

De fleste kender den høflighed, der udspiller sig, når

man mødes. Begge parter holder sig til konventionerne, prøver at etablere et fælles udgangspunkt, vil ikke støde den anden part, men følger ham alligevel tæt. Konversationen har en fælles og social orientering. Efter noget tid bliver der behov for at tale om noget andet end vejret og parterne træder i karakter, hvis de ikke skal virke påtagede venlige og overfladiske over for hinanden.

2. Debat eller diskussion:

Det er her samtalen går over i diskussion eller hvis man er opmærksom herpå til debat i stedet. I debatten træder den enkeltes synspunkter frem, er tydelige for begge og brydes – det er bolden, vi går efter, ikke manden. Der overdrives, og der er en vis frihed i forhold til det sagte. Vi kan teste synspunkter, uden at sætte vores person på spil i synspunkternes kamp. At synspunkter brydes og at vi tvinges til at formulere dem skarpt betyder at vi bliver klar over, hvad vi står for. Samtalerummets friktion giver klarhed, men de skarpt optrukne synspunkter kan også medføre, at vi ingen vegne kommer: "Jo, det gør, nej det gør ikke, jo, det..." er udsigtsløst – det reaktive i debatten overmander indholdet og man er lige vidt, mens tiden er gået.

3. Dialog:

Når debatten er kørt fast, bliver det nødvendigt at suspendere egne holdninger og begynde at *tænke med* samtalepartneren i stedet for at tænke imod. Derfor kræver dialog en uafhængighed af mål og resultater og tilstrækkeligt tid og rum til, at parterne kan lade nysgerrigheden arbejde og afsløre, hvorfor vores samtalepartner mener og tænker som han gør. Vi er stadig alene her, vi er bevidste om egne synspunkter, men vi har lagt mentalt afstand både til egne og samtalepartnerens ideer. Vi har frigjort os og kan tænke reflektivt i stedet for reaktivt. Dette er den eksplorative samtale, hvor vi både kan tænke instrumentelt og substantielt. At reflektere sammen er at tænke nyt sammen – at gribe den gensidige inspiration, der bringer os videre og som i de bedste dialoger fører til at problemstillingen transcenderes – der udspringer ny indsigt fra et dybere sted. At reflektere sammen kræver derfor, at vi lader gamle allerede tænkte tanker træde til side og giver plads til nye tankers opståen.

4. Flow:

Når problemstillinger transcenderes, når der opstår et skifte, når noget helt nyt kommer ud af en samtale, er vi på kanten af det, som Scharmer kalder flow tilstanden,

der hvor vi glemmer os selv og bliver optagede af det, vi gør lige nu. Der opstår kreativiteten. Flow tilstanden sammenlignes ofte med et jazzensemble, hvor musikkerne improviserer, driller hinanden, opdanner hinanden, producerer noget unikt og nyt på stedet uden at have aftalt det på forhånd. Her får den frihed, vi tog på os i dialogen en social form – det er ikke enkelte musikere, der spiller sammen, det er et ensemble, der skaber musik som en enhed. Og man kan se koncentrationen og glæden smitte under koncerten.

En vigtig pointe ved modellen er, at når som helst man bevæger sig fra et rum til et andet, er der noget, man opgiver, noget man efterlader. Når man bevæger sig fra konversationen til debatten opgiver man sit skjul og må træde i karakter. Når man går fra debatten til dialogen må man suspendere egne synspunkter og holdninger og tænke med andre, lære at rumme egne synspunkter samtidig med at man kan leve sig ind i samtalepartnerens ideer. Det er ikke nemt at skifte fra et rum til et andet, det er ikke nemt, at lade noget tilbage, men det kan trænes og bevidstheden om, hvornår man arbejder i hvilket rum kan samtidig opøves. Med øvelse og indsigt er det muligt at skifte hurtigt fra et rum til et andet.

15. Filosofisk funderede metoder

Her beskriver vi kort to metoder, som med baggrund i den filosofiske praksis kan anvendes i organisationer til at sætte fokus på excellence.

Argumenternes kamp

1. Retssalen

Retssalen er debattens rum. Debatten udstiller forskellen mellem konsensus søgende dialog og argumenternes kamp. Den strukturerede debat sikrer, at argumenter for og imod en given beslutning bliver afprøvede, klarlagt og skærpet på en vitaliserende måde for deltagerne. Den sikrer tillige, at deltagerne får en velfunderet og veludviklet bevidsthed om, hvorfor de mener, som de gør. Man skal vide, hvad det er, man følger i sig selv, før end man følger andre! Desuden trænes evnen til at forhandle, ligesom den opøver alle i at fremføre et synspunkt klart og på en overbevisende måde. Retssalen som form giver samtidig anledning til at kunne få argumenter på banen, som ellers ikke ville være blevet rejst – f.eks. af politiske grunde. Fordele og ulemper trækkes

frem i lyset og brydes, og det modvirker tendenser til slap konsensus uden klarhed over indhold og egen stillingtagen til problemet.

Debatten er hjørnesteinen i samtalematrixens 2. rum, hvor der appelleres til såvel fornuft som til følelser.

Metoden egner sig i situationer, hvor en beslutnings eller et dilemmas præmisser skal frem i lyset. Emner kan være: Skal vi ændre vores salgsstrategi i retning af et smallere produkt-sortiment? Skal vi indgå et strategisk samarbejde med vores leverandør? Skal vi offentliggøre vores negative resultater på test af dette produkt? Skal vi handle med en offentlig myndighed i dette land, hvor menneskerettighederne undertrykkes?

Struktureret debat

En struktureret debat vil ofte tage fra 30 minutter til 60 minutter. Jo bedre kendt emnet er des kortere kan forberedelsestiden og time outs være mellem de i alt 16 minutter til fremlæggelse.

1. Emnet vælges og alle deltagere formulerer en tese om det pågældende emne. En tese er en udtalelse, som er kort, debatterbar, stimulerende, rammer sagens kerne og er konkret med en forbindelse til personen, som fremsætter den
2. Rummet opdeles således, at der er en gruppe forsvarere for tesen, en gruppe, der er imod tesen (opponenter), en jury og et publikum. Desuden udpeges en tidsstyrer
3. Forsvarere og opponenter får tid til at forberede deres indlæg
4. En repræsentant fra forsvarerne har 2 minutter til at fremlægge sagen – hvorfor er gruppen for tesen?
5. En repræsentant fra opponenterne får 2 minutter til at fremlægge sagen – hvorfor er gruppen imod tesen?
6. Efter en kort pause får en ny forsvarer 2 minutter til at imødegå opponentens indlæg
7. En ny repræsentant for opponentsiden får 2 minutter til at imødegå forsvarerens første indlæg
8. Efter en kort pause er der 4 minutter til fri debat – én person har ordet ad gangen
9. Efter en kort pause får en ny opponenter 2 minutter til at fremføre gruppens konklusion på "retsforhandlingen"
10. Tilsvarende får en ny forsvarer nu 2 minutter til at fremføre gruppens konklusion på "retsforhandlingen"

11. Juryen voterer i et tilstødende lokale, mens debattørerne får lejlighed til at udtale sig om hvordan de opfattede debatten
12. Juryen afgiver sin vurdering, der baseres på:
 - Gruppernes enhed
 - Fremførelsen af argumenter, veltalenhed, brug af humor etc.
 - Gendrivelsen af modpartens argumenter
 - Kropssprog, stemmeføring og øvrig fremtræden

Der er en række grundregler for organiseringen af retssalen: Den talende står op og taler til publikum – ikke til hverken jury eller modparten. Er gruppen lille, så der ingen publikum er, henvender den talende sig til juryen. Den talende har lov at færdiggøre sætningen, når tiden udløber. Det er vigtigt, at alle i retssalen respekterer deltageres følelser. Når juryen afgiver sin bedømmelse skal der lægges vægt på, hvad der overbeviste dem – dvs. det ledende spørgsmål er "Hvad virkede (godt)?"

2. Sokratiske Dialog

Kritisk tænkning

Den sokratiske dialog sikrer, at en samtale virkelig bliver til en dialog. Den sokratiske dialog sikrer samtidigt, at alle deltagere får trænet deres evne til kritisk tænkning ud fra egen autonomi, indføling i andre og overvejelse over, hvordan de kan være i overensstemmelse med sig selv. Den sokratiske dialog egner sig til at behandle mange typer af spørgsmål, men det er en forudsætning, at disse spørgsmål opfattes som relevante af deltagerne. Eksempler på spørgsmål kan være: Hvad er vores kerneværdier? Hvad vil det sige, at vi arbejder etisk forsvarligt? Hvad er god kundeservice? Hvad vil det sige, at alle arbejder kundedrevet i vores organisation?

Varigheden

En sokratiske dialog kan tage fra kort tid til flere dage. Varigheden afhænger af spørgsmålet og af, hvor dybt refleksionen stikker. Med trænede deltagere kan en sokratiske dialog i kort form gennemføres på ned til 30 minutter. Vi beskriver her en sokratiske dialog, der typisk vil tage 1-1½ time.

1. Alle deltagere finder et personligt oplevet eksempel, der omhandler det emne, som man ønsker at behandle
2. Gruppen vælger, hvilket eksempel, der skal tages afsæt i for den bedste behandling af emnet eller dilemmaet
3. Eksemplet (eller casen) præsenteres igen af personen, der oplevede den:

-
- hvad præcist skete der? (fakta)
 - hvad gjorde du selv? (handling)
 - hvad betød denne situation for dig personligt? (følelser)
 - hvad er det for et spørgsmål, som denne case bringer på bane? (spørgsmål)
4. Gruppen stiller uddybende spørgsmål til ovenstående, men må ikke give anbefalinger af nogen art
 5. Hvert medlem i gruppen forestiller nu sig selv i den situation, som netop er blevet beskrevet og uddybet:
 - hvad ville situationen betyde for mig? (følelser)
 - hvad ville du have gjort? (handling)
 - hvordan ville du svare på det spørgsmål casen bringer på bane? (bedømmelse)
 - hvorfor ville du svare sådan? (bevæggrunde)
 6. Afslutningsvis får alle deltagere 5 minutter til at formulere "et kors" de skal bære med sig fra dialogen. En udfordring, der vedrører de principper eller værdier, som for dem er på spil i den behandlede situation:
 - hvad rører dit hjerte? (essens)
 - hvilket mod behøver du for at kunne yde retfærdighed? Hvad må du opgive eller efterlade for at kunne yde retfærdighed? (afbalancering)
 - hvad må du konfrontere hos dig selv? (indsigt)
 - hvad kræver det i (din del af) organisationen? (retfærd/rimelighed)

Det er vigtigt at forstå, at den sokratiske dialog ikke søger løsninger, men derimod afklaring, men afklaring *kan* som det fremgår ovenfor også være rettet mod en løsning.

Metoderne her er en hjælp til at disciplinere den måde vi kommunikerer på i organisationen. Begge kræver mindst 30 minutter for at kunne gennemføres.

Andre typer af metoder

Indenfor praktisk filosofi er der mange andre typer af metoder, som tjener den disciplinering, der ligger i dannelse, i Trivium. Det kan være evnen til at få sit budskab igennem – f.eks. at holde en velstruktureret tale med kort varsel, evnen til at kunne finde frem til sagens kerne, der hvor energien er (Where is the heat?), evnen til at vælge sine ord med omhu, så de får den ønskede effekt i salgsbrevet eller i den interne meddelelse, evnen til at fortælle en historie, så den både indeholder pathos, logos og ethos. Det kan også være metoder, der stiler mod at udvikle personlig mestring f.eks. gennem indsigten i, hvordan man finder midelvejen og hvordan man kan arbejde med at tilegne sig de fire kardinaldy-

der. Som altid vil filosofien stille spørgsmålet: Hvad vil det excellente være i denne situation?

16. Afslutning

Resultater

På sommer skolen spurgte vi indledningsvist Jos Kessels og Eric Boers: "Hvad bidrager I med til de organisationer, I arbejder for? Hvad fremhæver deltagerne i Jeres workshops?" De svarede: "Folk lærer at tænke selv og taler om "en ferie i arbejdet", som bringer dem videre. De finder det meget vigtigt, men de ved ikke præcist hvorfor!" I betragtning af, at det filosofiske arbejde i organisationer unddrager sig en mål-middel tænkning er det næppe opsigtsvækkende, at spørgsmålet ikke kan besvares. Set ud fra en beslutnings synsvinkel, der opererer på basis af indsatte ressourcer i forhold til resultater fører denne opfattelse af udkommet til dilemmaet: Hvordan "sælger" man noget som ikke kan forklares, men som deltagerne ikke ville undvære? Vi er her tilbage til det indledningsvise dilemma, som alle HR relaterede arbejder altid afstedkommer: Hvad er vores pay-off på dette og kan det måles? Kan det måles på bundlinien? Hertil kan svares: Filosofi arbejder ikke i mål-middel resultater, filosofi er mere ambitiøst! Og det virker faktisk at forpligte sig på, at tænke sig grundigt om! Det giver resultater at efterstræbe excellence i stedet for at lede efter den bedste løsning på et problem, der er kommet op til den registrerede overflade. Det giver resultater at have drøftet med sig selv og andre, hvorfor man vælger at gøre, som man gør, både som enkeltperson og som organisation.

Afslutningsvis betragter vi vores egen undersøgelse af dette felt som en begyndende undren over, hvad excellence og dannelse er, samt hvordan vi bevidstgør begreberne for os selv og andre. Som nytilkomne i faget filosofi må vi derfor spørge os selv: "Hvad forstand har bønder på agurkesalat?" Ikke meget, men som vi har erfaret – og mange med os – så kan vi kun blive klogere ved at investere vores undren og spørgen – og afkastets størrelse er sandsynligvis proportional med størrelsen af den investerede interesse:

17. Hvor kan jeg læse mere?

Nedenstående bøger giver en god indføring i, hvordan man kan arbejde med filosofi i organisationer og med Sokratiske

Dialog. Den oprindelige Sokrates dialog, Menon, giver selv i dag en god forståelse af samtalekunst og de metoder, som den Sokratiske Dialog arbejder ud fra. Har du mod på at læse mere grundlæggende om Sokratiske Dialog er Leonard Nelsons arbejder udgangspunktet for de moderne fortolkninger heraf.

Jos Kessels, Boers, Erik og Mostert, Peter. Free Space – Philosophy in Organisations. Classical Schooling for modern practice. Boom, Amsterdam 2004

Finn Thorbjørn Hansen. Den Sokratiske Dialoggruppe – et værktøj til værdiafklaring. Gyldendal 2000

Svare Helge og Herrestad, Henning. Filosofi for livet – En bok om filosofisk praksis. Unipub forlag 2004

Høeg, Carsten og Ræder, Hans. Dialogen Menon fra Platons Skrifter i Oversættelse. C. A. Reitzel 1953-55

Isacs, William. Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Doubleday/Currency 1999

Nelson, Leonard. Socratic Method and Critical philosophy, Selected essays. New York, Dover 1949

18. Om forfatterne

Birgit Signora Toft er uddannet farmaceut og ph.d. og har i mange år arbejdet som leder af sygehusapoteket i Herning. Siden 1997 har hun arbejdet med coaching, mentoring og processer fortrinsvis i forbindelse med lederudvikling. Har skrevet bøger om mentoring: Mentor – en hjertesag, Børsens Forlag 2000 og Mentorskabets muligheder, Børsens Forlag 2004.

www.teamtoft.dk

Christian Wittrock er uddannet HD(O) og har studeret idehistorie, hvor han har beskæftiget sig indgående med ledelsestanken gennem historien set i et etisk perspektiv. Christian har en handels- og afsætningsbaggrund. Siden 2003 har han været konsulent i KMP og Partners og her arbejder han med mentorskab, facilitering af strategiudvikling og procesoptimering.

www.kmp-partners.dk

Frederiksberg, den 8. december 2005