

Øjvind Larsen

# Moderne refleksiv ledelse

**Kommunikation og refleksivitet står i centrum af det moderne samfund. I den refleksive modernitet skabes der behov for en ny form for ledelse, der står i modsætning til den dominerende managementtænkning, som i disse år trænger frem overalt indenfor det moderne samfunds institutioner. Den refleksive modernitet lægger op til en ny form for ledelse, der bygger på en radikal fri kommunikation med fri adgang til informationer. En sådan refleksiv ledelse giver mulighed for, at etikken får en afgørende betydning i den videre udvikling af det moderne demokratiske samfund.**

## Refleksiv modernitet

Det moderne samfund undergår i disse år en rivende forandring, som får en afgørende betydning for, hvorledes samfundets institutioner skal ledes. Lige meget hvilken institution, der peges på, vil man se, at den er optaget af at finde nye måder at lede på. Alle de offentlige institutioner er i et meget stort opbrud. Det er ikke længere indlysende klart, hvordan en skole eller et hospital skal ledes. Selv indenfor en så traditionsrig institution som kirken, er der nu opstået stor tvivl om, hvordan der skal ledes. Det samme kunne siges om mange institutioner indenfor det civile samfund så som Røde Kors, Amnesty International, Kræftens Bekæmpelse, osv. Indenfor det private erhvervsliv foregår der også store omvæltninger i ledelsen. Hertil kommer, at der til stadighed skabes nye institutioner, som har en helt anden dynamik og fleksibilitet end tidligere kendte institutioner, og som er indrettet på den dynamiske skabelse af ny viden på helt nye områder. Det drejer sig til eksempel om virtuelle forskningsinstitutioner, som ikke har noget center, og som regionalt eller globalt kun er knyttet sammen gennem kommunikation. De institutionelle nydannelser indenfor den såkaldte 'nye økonomi' skal også nævnes i denne sammenhæng.

Mange sociologer taler om, at vi bevæger os ind i en helt ny form for modernitet. Der tales om en overgang fra tidlig modernitet til sen modernitet, fra modernitet til post modernitet, fra den første modernitet til den anden modernitet, fra simpel modernitet til refleksiv modernitet, osv ( Giddens, 1990; Wagner, 1994; Kumar, 1995; Beck, 1997; Beck, 2000; Bauman, 1997; Bauman, 2000; Lash, 1999). I det følgende vil der blive fokuseret på *den refleksive dimension* i transformationen af moderniteten, og hvilken betydning den får for formuleringen af en ny forståelse af ledelse, som kunne kaldes

for *moderne refleksiv ledelse*. I forlængelse heraf forekommer det i det følgende adækvat at bestemme den nye form for modernitet som *en refleksiv form for modernitet*.

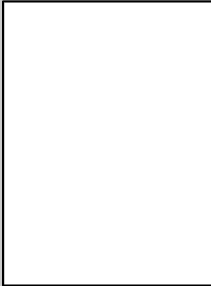
Den rivende forandring af det moderne samfund drives frem af en eskalerende kommunikation. Der findes i dag principielt ingen grænser for kommunikation mellem mennesker i hele verden. Der er tale om en kommunikativ frisættelse af det moderne samfund, som har været på vej siden senmiddelalderen. De store forandringer i produktion og fremskyndelsen af handelen i hele verden lagde grunden til en verdensomspændende kommunikation, som voksede eksponentielt i 1700 og 1800 tallet med opfindelsen af de mange nye teknologier indenfor produktion, handel og transport. Den europæiske kolonialisme og ekspansion i hele verden fremmede disse forhold på globalt plan. Det er imidlertid de store omvæltninger i den europæiske historie så som Renæssancen, Reformationen og Den Franske Revolution, som har banet vejen for, at kommunikationen er kommet i centrum af de europæiske samfund. I det 20. århundrede fulgte de globale medier som telegraf og telefon, der gjorde det muligt for det enkelte menneske at kommunikere over den hele verden. Informationsmedier som aviser, radio og ikke mindst fjernsyn bidrog til at knytte samfundene globalt sammen. I de seneste ti år har internettet bidraget til nye store forandringer, idet internettet principielt giver alle mennesker mulighed for *virtuelt* at blive deltagere i det globale samfund. Der er tale om en revolution, som kun lige er begyndt. Men den er trods alt så meget i gang, at vi allerede nu kan begynde at se, hvilke konsekvenser den vil få for mange af institutionerne i det moderne samfund.

De politiske institutioner har altid været underkastet et offentlighedskrav,

for så vidt som de har været orienteret mod den demokratiske styreform, som i dag er den eneste styreform, der finder almen anerkendelse i verden. Men der er alligevel lagt et nyt kommunikativt pres på de politiske institutioner, som der ikke tidligere har været på noget tidspunkt i historien. Der findes i dag en så stærk kommunikation i verden, at den enkelte politiske institution kommer til at fremstå som et efterslæb til historien, når den forsøger at afgrænse sig fra en åben kommunikation. Et eksempel er den danske regerings forsøg på at skjule den danske atomvåbenpolitik på Grønland i 50'erne. Forskerne kunne rejse til et andet land og hente de informationer, som den danske regering ikke ville udlevere. Det er derfor i praksis ikke længere muligt med magt at afholde sig fra kommunikation, således som det tidligere har været tilfældet. De politiske institutioner kan kun bestå, når de kommunikerer på troværdig vis.

Det civile samfunds institutioner er også blevet bundet helt op på kommunikation. Green Peace er her et godt eksempel på en institution, som har dyrket den offentlige kommunikation. Det gælder til eksempel i Brent Spar sagen, hvor Shell ville dumpe en olieplatform i havet (Grolin, 1999, p. 264-292). Men Green Peace fik også problemer, da det viste sig, at de havde udsendt informationer om den pågældende boreplatform, som ikke var holdbare.

Den offentlige forvaltning befinder sig også i en meget stor omstillingsproces. Det gamle regelorienterede retsligt funderede bureaukrati, som Max Weber så smukt beskrev i begyndelsen af dette århundrede, har tabt sin ungdoms glans. Den moderne forvaltning må centreres omkring kommunikation og være i stand til at gå i dialog med borgerne om alle forhold. Denne proces drives også frem af de nye kommunikationsmuligheder



*Ojvind Larsen*  
Lektor i sociologi og  
filologi på Handels-  
højskolen i  
København  
E-post:  
ol.lpf@cbs.dk

og kommunikationsteknologier. I løbet af få år skal alle borgere til eksempel kunne betjenes gennem internettet.

Den kommunikative forandring af institutionerne rammer også erhvervslivet, som ikke kun kan koncentrere sig om at forøge kapital. Det er blevet åbenbart, at virksomhederne må kunne gå i dialog med deres omgivelser. Til eksempel kan nævnes Shell, som efter Brent Spar har gjort meget for at gå i dialog med det civile samfunds institutioner om de værdier, som virksomheden bygger på. Shell har i den forbindelse afholdt en række rundbordssamtaler i hele Europa med repræsentanter fra det civile samfunds institutioner for at nå frem til nogle alment anerkendte normer for forretningsvirksomhed, som nu er tilgængelige på Shells hjemmeside *Shell.com*. Det er i det hele taget blevet meget almindeligt, at et firma udarbejder en redegørelse, et såkaldt etisk regnskab, om værdierne for den pågældende virksomhed.

Det er ikke længere nok at handle strategisk i ledelsen med henblik på at opnå bestemte mål. De nævnte eksempler viser, at den rene strategiske ledelse kan skabe store vanskeligheder for en institution, så snart der skal tages stilling

til de normer, som skal ligge til grund for beslutningerne. Brent Spar eksemplet er her igen godt. Shell havde fra en strategisk synsvinkel udarbejdet en udmærket plan for, hvorledes de skulle skaffe sig af med en boreplatform. Men det viste sig i forløbet, at det også er nødvendigt at kunne gøre rede for de normer, som ligger til grund for virksomheden, og træde i dialog med omgivelserne om disse normer. I den rent strategiske handling fortrænges den normative dimension eller underordnes det givne mål, som skal nås.

Det er imidlertid ikke kun de ydre relationer mellem institutionerne, som præges af en tiltagende kommunikation. Det gælder også de indre relationer i institutionerne. Der er ligefrem sociologiske teorier indenfor den systemteoretiske tradition, som forstår institutionerne som konstitueret gennem kommunikation. Men også fra en handlingsteoretisk synsvinkel er det klart, at kommunikationen får en tiltagende betydning indenfor institutionerne. Den enkelte aktør eller deltager i institutionerne skal selv kunne forholde sig reflekteret til sin handling.

Netop den moderne leder er konfronteret med denne forandring af institutionerne i sit daglige virke. Han bliver til stadighed konfronteret med det problem, *hvorledes* han skal lede, og dermed *hvilke kriterier* der skal ligge til grund for hans ledelse. Det er således blevet den grundlæggende orientering i ledelsen, som står til diskussion, og dermed i sidste ende, hvad vi egentlig skal forstå ved ledelse. Dette er grundlæggende en filosofisk problemstilling, for så vidt som det er kriterierne for ledelsen, som står til diskussion. Derfor kan der tales om, at den moderne ledelse rejser en ledelsesfilosofisk problemstilling.

## Filosofi, ledelse og reflektiv modernitet

Det er vigtigt at være opmærksom på, at ledelsesfilosofien befinder sig indenfor den praktiske filosofi og må betragtes som en disciplin indenfor den praktiske filosofi. Hermed bliver det nemlig klart, at der findes en stor tradition, som gennem hele filosofiens historie har beskæftiget sig med ledelse. Det er muligt at læse hele den praktiske filosofis historie som en ledelsesfilosofisk tradition, for så vidt som hele den praktiske filosofis tradition handler om den politiske ledelse, og hvilke kriterier der skal ligge til grund for den politiske ledelse, således som det i sidste ende formuleres i etikken. Hos Platon findes der en indre samhørighed mellem etik og politik og en analogi mellem den gode politiske leder og den gode bystat. Platon udvikler på den baggrund en samørende forståelse af den gode leder og den gode bystat. Hos Aristoteles skabes der en distinktion mellem etikken og politikken; men samtidig fastholder Aristoteles, at der bør være en indre samhørighed mellem etikken og politikken. Aristoteles' etik og politik hører uløseligt sammen og danner en indre enhed. Denne enhed fastholdes på forskellig vis op igennem filosofiens historie hos stoikerne, Augustin og Thomas Aquinas. Men med det, der i filosofiens historie kaldes den nyere tids frembrud, det vil sige i den periode som præges af Renæssancen og de protestantiske reformationer, brydes den indre nødvendige samhørighed mellem etikken og politikken. Politikken selvstændiggøres for første gang i verdenshistorien hos Machiavelli som et mål i sig selv, der ikke skal stå til regnskab for etikken. Hos Luther udskilles politikken også fra en teologisk synsvinkel som et selvstændigt område, der ikke længere har en nødvendig indre forbindelse til det religiøse og det etiske, idet Luther skelner mellem det åndelige og

det verdslige regimente. Dette kan på den ene side ses som en *frisættelse* af det politiske som et verdsligt anliggende, der ikke skal referere til en overordnet religiøs eller etisk dimension. Men på den anden side kan det også ses som en instrumentalisering af det politiske, der *ikke længere kan* referere til en overordnet religiøs eller politisk dimension. Set i dette perspektiv er der tale om politikens *forfald*, for så vidt som den taber de kriterier, der skulle holde den i ave og forpligte den på det gode. I Aristoteles sprog kunne man tale om politikens overgang fra en *praksis*, en etisk handlen, til en *poiesis*, en gøren. Hermed åbnes der op for overgangen fra det politiske *lederskab* og dermed politik som *ledelse* til en ny forståelse af politik, som med det engelske ord kunne kaldes for *management*. Management betyder styring. Den principielle pointe i al management er, at man gennem indgreb i institutioner kan bringe mennesker til at handle på en bestemt måde. Der er med det græske udtryk *technæ* tale om en teknik eller en håndtering af mennesker. Det er denne sidste forståelse, som langsomt fra 1700 tallet breder sig til alle samfundets institutioner formidlet gennem den kapitalistiske økonomis og teknologis skabende kraft, der transformerer hele det moderne samfund frem til vor tid. Ledelse er i vor tid alt dominerende blevet til management, hvad enten det drejer sig om politisk ledelse eller ledelse af de økonomisk og teknisk orienterede institutioner og virksomheder. I de seneste år er *managementtanken* også begyndt at trænge ind i de institutioner, som er afgørende for reproduktionen af det personlige liv så som pædagogiske institutioner, sundhedsinstitutioner, omsorgsinstitutioner og forsorgsinstitutioner. Den målrationalelle planlægning og de økonomiske parametre er blevet alt afgørende i sådanne institutionelle sammenhænge.

Ingen har mere prægnant end Marx og Weber på hver deres måde gjort opmærksom på managementtankens tiltagende betydning. Marx gjorde opmærksom på, at det er den kapitalistiske økonomi og teknologi, som omvælter hele det moderne samfund og transformerer de sociale relationer til teknisk instrumentelle relationer, der underkastes de abstrakte indholdstomme værdiers herredømme. Weber gør i forlængelse heraf opmærksom på, at der ikke kun er tale om en teknisk instrumentel forvandling af de materielle sociale relationer. Det er også forståelsesformerne, som underlægges dette imperativ, således at vi bindes ind i nogle forståelsesformer, der gør det vanskeligt for os overhovedet at se andre dimensioner end de dimensioner, der lader sig formidle gennem målrationaliseringen af alle de sociale relationer. Hermed bliver managementtanken ifølge Weber den 'naturlige' måde for os at tænke på og forholde os på i forholdet til hinanden indenfor vore institutioner i det moderne samfund, for så vidt som det er denne måde at forholde sig på, som ligger lige for, og som er den eneste adækvate måde at forholde sig på i det moderne samfunds institutioner. Alle andre måder repræsenterer ifølge Weber regressioner, som ikke kan komme på højde med den målrationaliseringen. Weber var yderst ambivalent over for målrationaliseringen af det moderne samfund, fordi han på den ene side så den som en rationalisering af de sociale relationer og på den anden side som en tvangsform, der medførte et meningsstab og et frihedstab. De moderne sociale relationer var ifølge Weber i sidste ende blevet meningsløse tvangsformer, der fortrængte enhver menneskelig frihed, der ikke kunne indgå i denne form for rationalitet. Hos Weber er der endnu en erindring, en *mi-mesis*, om, at det kunne være anderledes i den forstand, at han i sine omfattende

historiske studier kunne se, at det havde været anderledes, og at der dermed havde været andre muligheder i historien. Meningen og friheden var ifølge Weber i sidste ende forbundet med det metafysiske og det religiøse, men samtidig kunne han ikke fornægte, at alle det moderne menneskes sociale forståelsesformer, teknikker og videnskaber havde medført den rationalisering og differentiering af livsformerne, som ganske vist i den nævnte forstand repræsenterede et tab, men som samtidig bandt os på en sådan måde, at vi ikke ville kunne give afkald på rationaliseringen og differentieringen uden at falde tilbage til livsformer, som med hans målestok ville repræsentere et historisk tilbageskridt. Weber så derfor i den vesterlandske rationalitet den moderne suverænitæt, der var kåret til at skulle beherske den hele verden. Der var for Weber intet historisk alternativ til oplysningstanken, således som den historisk var blevet instrumentaliseret i den alt dominerende målrationelle handlen indenfor alle livsområder med økonomien og teknologierne som de historiske avantgarder. Weber når kun lige at se denne vesterlandske målrationelitetens første store historiske kollaps i den 1. Verdenskrigs masseødelæggelser på slagmarken.

Det blev Adorno og Horkheimer, der - i lyset af henholdsvis det 20. århundredes totalitære regimer i skikkelse af nazismen og stalinismen, den moderne teknologis alt ødelæggende karakter i 2. Verdenskrig, nazismens massemord i Auschwitz og atombomben over Hiroshima - gav den dominerende vesterlandske målrationeliserings sit teoretiske dødsstød i deres bog *Oplysningens Dialektik*. De satte denne form for rationalisering ind i et verdenshistorisk perspektiv og hævdede, at selve rationaliseringen kunne føres tilbage til det første bytte af produkter, hvormed den sociale udveks-

ling begyndte at antage en abstrakt karakter. Hermed var der blevet begået det syndefald, som lagde grunden til abstraktionens senere dominans i det moderne samfund (Horkheimer, 1988). Oplysningen havde ifølge Adorno og Horkheimer sin dialektik, der med nødvendighed ville føre frem til den altomfattende beherskelse og destruktion. Kun i filosofien og i kunsten kunne de historiske muligheder, der var blevet forpasset, som en *mimesis* erindres (Adorno, 1973, p. 15 ff). Det er i dette historiske nulpunkt, at al moderne ledelsesfilosofi ifølge Adorno og Horkheimer må tage sit udgangspunkt, hvis den skal være troværdig. Den alt dominerende managementtænkning er ifølge Adorno og Horkheimer den store udfordring, som al ledelsesfilosofi må tage sit udgangspunkt i og kritisere.

Der findes i denne kritiske tradition en alt dræbende pessimisme, som med den altomfattende depressions kraft udslukker ethvert håb om forandring. På den anden side har Adorno og Horkheimer fat i nogle helt centrale dominerende tendenser i det moderne samfund. Det kan derfor være vigtigt at fastholde kritikken, samtidig med at man forsøger at komme frem mod en ny kommunikativt orienteret forståelse af det moderne samfund.

Det er i denne forbindelse, at Habermas' teori om den kommunikative handlen er væsentlig. Habermas gennemfører i denne teori en fundamental kritik af henholdsvis Webers, Horkheimers og Adornos tolkning af det vesterlandske samfund, idet han peger på, at kommunikationen har fået en afgørende betydning i den nye form for modernitet (Habermas, 1981). Derfor kan denne nye form for modernitet, som Habermas taler om i sin teori om den kommunikative handlen, også kaldes for en refleksiv form for modernitet.

Den kommunikative forandring af moderniteten har medført, at der er blevet behov for at formulere *en ny forståelse af ledelse*, som står i modsætning til den dominerende managementtænkning. Det er her min tese, at det moderne globale og refleksive kommunikationssamfund lægger op til en ny form for ledelse, som kunne kaldes for kommunikativ eller *refleksiv ledelse*. Hermed menes en ledelse, som bygger på en radikal fri kommunikation, hvor der for det første ikke findes nogen hindringer for, hvilke informationer den enkelte har adgang til, og som for det andet bygger på, at enhver relation formidles gennem en kommunikation, som i sidste ende altid må befinde sig i anden potens, for så vidt som den må være en refleksion over refleksionen i kommunikationen. En sådan refleksiv ledelse giver mulighed for at forholde sig til de normative problemstillinger i det moderne samfund.

### **Ledelse - en sociologisk bestemmelse**

I det følgende skal der ses nærmere på, hvordan en sociologisk bestemmelse af ledelse ser ud. Jeg følger her Max Webers skelnen mellem magt og herredømme. Weber skelner mellem magtudøvelse og herredømme (Weber, 1972, p. 542 ff). Magtudøvelse består deri, at en person sætter sin vilje igennem på trods af andres vilje. Herredømme består heroverfor i, at en person sætter sin vilje igennem over for andre i kraft af en autoritet, der medfører, at den anden part opfatter det som sin pligt at adlyde en befaling og rent faktisk adlyder befalingen. Ledelse skal i forlængelse heraf forstås som udøvelse af et herredømme på grundlag af en autoritet, som lydes frivilligt.

Denne forståelse af ledelse er interessant, fordi den peger på autoritetens eller myndighedens afgørende betydning i ethvert ledelsesforhold. Den er samti-

dig realistisk, fordi man ikke kan forestille sig, at institutioner i almenhed ledes gennem magtudøvelse. Magtudøvelse er undtagelsen i alle sociale sammenhænge. Det afgørende i en social sammenhæng vil i almindelighed være den autoritet eller myndighed, som bestemmer de handlendes handlinger i institutionerne. Hermed bliver det også meget vigtigt at bestemme de mulige autoriteter, som kan bestemme et menneskes liv i institutionerne.

Weber ser i forlængelse heraf på, hvordan en autoritet kan begrundes i en institution. Weber skriver, at ethvert herredømme kommer til udtryk og fungerer som forvaltning. Han tager her udgangspunkt i den direkte demokratiske forvaltning, hvor myndigheden er reduceret til et minimum, og hvor alle principielt har samme kvalifikationer til at udøve en myndighed. Det er altså den forvaltning, hvor der idealtypisk ikke findes noget herredømmeforhold. Weber betragter den demokratiske forvaltning som et typologisk grænsetilfælde, som ikke er socialt holdbart, og som i det moderne masse-samfund slet ikke har nogen chance. Ifølge Weber gives der tre grunde herfor. Den første er, at der vil skabes en magtkamp mellem grupper i samfundet. Den anden grund er, at der vil finde en kvalitativ og kvantitativ forøgelse af de administrative opgaver sted, som ikke kan varetages i det umiddelbare demokrati. Den tredje grund er, at administrationen af massesamfundet fører til dannelsen af en professionel administration med strukturer, der kan være kollegialt og monokratisk prægede, dvs at alle funktionærer virker under én enhedsskabende topledelse (Weber, 1972, p. 548).

Når de mange således ikke kan styre sig selv, må der ifølge Weber dannes et kreds af personer, som danner de få's herredømmeforhold over for de mange. Fordelen ved de få's styre over de mange er

ifølge Weber, at det herskende mindretal har mulighed for at komme overens meget hurtigt og skabe og lede en rationel, planmæssig aktion med henblik på at opretholde deres magtposition (Weber, 1972, p. 548). Således kan et mindretal ifølge Weber uden vanskeligheder slå ned på en masseaktion eller et socialt samkvem, som truer dem, så længe de genstridige ikke har skabt lige så effektive forholdsregler for at gennemføre en planmæssig rationel aktion med sigte på selv at erobre herredømmet. Fordelen ved de fås herredømme er dernæst ifølge Weber, at de kan holde deres hensigter, vedtagelser og viden hemmelig. De fås herredømme har altså ifølge Weber altid et skær af hemmelighed over sig. Weber karakteriserer dernæst specielt det rationelle formelle herredømme på denne måde, at en eller flere ledere samler en kreds af personer om sig, som er vant til at adlyde befalinger, og som ved at få del i herredømmet og dets fordele får en personlig interesse i, at det består, og at der dernæst dannes en befalings- og tvangsmyndighed, som tjener til at bevare herredømmet. Dette kalder Weber for en 'organisation' (Weber, 1972, p. 549). 'Herskeren' kalder Weber den eller de ledere, som ikke fra andre har fået overdraget den myndighed til at lede, som de gør krav på eller faktisk udøver. De personer, som stiller sig til rådighed for lederne på den nævnte måde, kalder Weber for 'apparatet'. Herredømmets 'sociale struktur' hænger nu ifølge Weber først og fremmest sammen med den type forhold, der består mellem på den ene side herskerne og apparatet og på den anden side de, som er under herredømmet. Her spiller principperne for organisationen en rolle, dvs. fordelingen af befalingsmyndigheden.

Det afgørende problem i et herredømme er imidlertid dernæst ifølge Weber, hvordan herredømmet skal be-

grundes eller 'legitimeres' (Weber, 1972, p. 549). Embedsmanden skal vide, hvorfor han skal adlyde herskeren, og de, som er under herredømmet, skal vide, hvorfor de skal adlyde embedsmanden og herskeren. Spørgsmålet om legitimiteten af et herredømme er ifølge Weber ikke resultatet af en blot teoretisk eller filosofisk spekulation, men viser derimod hen til virkelige strukturforskelle mellem empirisk eksisterende former for herredømme. Begrundelsen er den, at al magt, ja selv enhver livschance har behov for at blive begrundet eller retfærdiggjort. Dette gælder ikke i mindre grad ethvert socialt herredømme. Der findes ifølge Weber tre mulige former for legitimering af et herredømme, nemlig en traditionel, en karismatisk og en legal legitimering af et herredømme. Ifølge Weber findes der kun disse tre former for legitimering (Weber, 1988, p. 475). Hver af disse legitimeringsformer har forvaltningsstab og forvaltningsmidler med hver deres principielt forskelligartede sociale struktur, og de vil på det idealtypiske niveau være fremherskende i forskellige former for institutioner og samfund.

*Det traditionelle herredømme*, Webers første form for legitimt herredømme, bygger som navnet siger på traditionen (Weber, 1988, p. 478). Ordet tradition kommer fra latin og betyder at overlevere. Det traditionelle herredømme bygger på troen på, at de sociale ordninger og herskermagten har eksisteret fra tidernes morgen, og at disse ordninger er hellige. Den reneste type er her det patriarkalske herredømme, hvor herredømmeforholdet er præget af samhørighed. Her er det familiefaderen, slægtsoverhovedet og landefaderen, som hersker. Patriarken eller herren er den, som befaler, forvaltningsstaben tjener herren, og undersåtterne lyder herren. Forvaltningen består af mennesker, som er personligt afhængige af ham, eller af slægtninge eller af person-



lige venner eller af personer, som har aflagt troskabsed til ham. Den patriarkalske forvaltningsstabs legitimitet er helt afhængig af, hvad herskeren finder for godt i hvert enkelt tilfælde. Magtbrugen retter sig i stor udstrækning efter, hvad forvaltningsstaben kan tillade sig, uden at undersåtterne hører op med at lyde. Når herren lydes, er det i kraft af traditionen, som i sidste ende er hellig. Det betyder på den anden side, at herren også kun må herske indenfor traditionen. Der kan ikke gives nye love. Nye love gives kun ved at 'opdage', at en lov gælder fra gammel tid. Det gælder til eksempel Solons love, som han gav i Athen 592-591 f.v.t., og Josias' reformlove, som efter overleveringen blev fundet i templet i Jerusalem omkring 620 f. v. t. Udenfor de traditionelle normers rækkevidde er herrens vilje kun bundet af de grænser, som følelsen af, hvad der forekommer herskeren rimeligt, sætter i hvert enkelt tilfælde, eller hvad hans passion driver ham til at befale. Det traditionelle herredømme er på denne måde en blanding af traditionelle normer, skøn i det enkelte tilfældige og vilkårlig passion fra herskerens side. Forvaltningsstaben kan også have en standsstruktur (Weber, 1988, p. 479). Her er tjenerne ikke herskerens personlige tjenere, men uafhængige socialt prominente mennesker i kraft af deres egen selvstændige situation. De er enten blevet forlenet med et embede eller har erhvervet det på lovlig vis med køb, pant eller forpagtning. Dette er et stænderherredømme. Embedsindehavernes konkurrence om myndighed og indtægter afgrænser forvaltningsområderne i forhold til hinanden. Herskermagten er her delt mellem herren og den stab, som enten har tilegnet sig forvaltningen, eller som har fået den overdraget som et privilegium. Denne magtdeling gør stænderforvaltningen relativ ensartet.

*Det karismatiske herredømme*, Webers anden form for legitimt herredømme, bygger på den affektbestemte hengivelse til herskerens person og hans nådegaver, hans karisma, som kan være særlige magiske evner, åbenbaringer, heltedåd eller åndens og ordets magt (Weber, 1988, p. 481 ff). Hengivelse til den karismatiske leder er evig ny som forelskelsen og hengivelsen. De rene typer er ifølge Weber profeternes, krigsheltenes og de store demagogers herredømme. Den karismatiske leders herredømme skaber menigheden eller folget, som præges af den personlige samhørighed. Herskerens type er føreren, og de, som adlyder, er disciple. Det er føreren, som personligt adlydes, og det er kun på grund af hans personlige egenskaber, at der adlydes, og ikke på grund af hans lovbestemte eller traditionsbestemte stilling. Forvaltningsstaben er udelukkende udvalgt på grund af karismaen og den personlige hengivenhed. Embedsmandens faglige kompetence spiller ikke nogen rolle, heller ikke den standsmæssige tilknytning. Det er kun herskerens befalinger og karismatiske egenskaber, som bestemmer omfanget af legitimiteten af de opgaver, som hans disciple og tjenere bliver pålagt at udføre.

Magien er den karismatiske leders åndelige område. Grundlaget for den karismatiske autoritet eller myndighed er således troen på profeten eller den anerkendelse, som bliver den karismatiske leder til del. Derfor adlydes han kun, så længe han bliver tillagt disse egenskaber. Når han forlades af sin gud, berøves sin heltkraft eller massernes tro på hans foregenskaber, bortfalder hans herredømme. Alligevel kan hans myndighed ifølge Weber ikke afledes fra anerkendelsen fra de, som er under hans herredømme. Tværtimod gælder troen på og anerkendelsen af den karismatiske leder som en pligt, som den karismatiske leder kræver på egne vegne, og hvis over-

trædelse han straffer hårdt. Den karismatiske leder bliver på denne måde en af historiens store revolutionære kræfter, idet de fleste store omvæltninger i historien er blevet ledet af karismatiske ledere. Men ifølge Weber er denne ledelse i sin rene form af fuldstændig autoritær karakter (Weber, 1988, p. 483).

*Det legale herredømme*, Webers tredje form for legitimt herredømme, er et herredømme, som bygger på den givne lov. Det legale herredømme bygger på forestillingen om, at en hvilken som helst lov kan skabes eller afskaffes gennem en formel korrekt egenhændig lovgivning (Weber, 1988, p. 475). Det legale herredømmes reneste form er det bureaukratiske herredømme (Jespersen, 1996).

Det er ifølge Weber ikke kun den moderne stat og kommune, som er organiseret efter det legale herredømmes typologi. Det samme gælder autoritetsforholdene indenfor den privatkapitalistiske virksomhed og indenfor enhver moderne organisation, som har en bestemt målsætning, og som råder over en sagligt begrundet hierarkisk ordnet forvaltningsstab. Forvaltningsstaben består af embedsmænd udnævnt af herskeren, og de, som adlyder, er fællesskabets medlemmer, det være sig til eksempel borgere i det politiske fællesskab, partifæller i den politiske organisation, ansatte i virksomheden eller kolleger i den akademiske institution.

Det er ifølge Weber ikke personen, som adlydes i kraft af sin personlige retigheder, men den lovgivne regel, som bestemmer, hvem som skal adlydes, og i hvilken udstrækning vedkommende skal adlydes. Den, som befaler, følger også en regel, det være sig loven, bekendtgørelsen, reglementet eller en abstrakt norm, som gælder indenfor et sagsafgrænset kompetenceområde, som er fastlagt gennem saglige hensyn for, hvad der må betragtes som hensigtsmæssigt. Den

typiske embedsmand er ifølge Weber den faguddannede embedsmand, hvis tjenesteforhold beror på kontrakt med fast løn efter hans placering i hierarkiet og ikke efter arbejdets omfang, fastlagte advancementsforløb og sikret pension. Embedsmandens administration er professionelt arbejde, som udføres i kraft af en sagsafgrænset embedspligt. Forvaltningens ideal er ifølge Weber at træffe afgørelser på streng formalistisk vis ud fra rationelle regler, og hvor disse regler svigter ud fra saglige betragtninger om, hvad der er hensigtsmæssigt. De personlige motiver må ikke spille nogen rolle på nogen som helst måde, og beslutningerne skal træffes tilregneligt efter reglerne og uden persons anseelse. Lydighedspligten er rangeret i et hierarki af embeder, hvor de lavere er underordnet de højere, og hvor der findes en fastlagt procedure for at anke en afgørelse. Det afgørende er her, at der findes en disciplin indenfor organisationen.

Bureaukratiet er ifølge Weber den teknisk set mest rendyrkede form for legalt herredømme (Weber, 1988, p. 93). Men intet herredømme kan ifølge Weber udelukkende være af bureaukratisk karakter, dvs. udelukkende ledet af embedsmænd, der er ansat på kontrakt. De øverste ledende indenfor det politiske liv må enten være monarker, som betegnes arvekarismatiske typer, eller folkevalgte præsidenter, dvs. folkelige karismatiske typer, eller de må være valgt af et parlament, hvor det så er parlamentsmedlemmerne, som bestemmer. Ledere i organisationer og virksomheder må på samme måde være af mere eller mindre karismatisk karakter.

Weber udviklede sin teori om de tre former for herredømme i et samfund, hvor den teknisk instrumentelle rationalisering blev dominerende og sat op som et ideal, der måtte tilstræbes, og hvor det legalt funderede bureaukrati kom til at

stå som den højeste form for rationalisering af de samfundsmæssige institutioner. Hermed kommer bureaukratiet til at fremstå som en rendyrket form for management. Spørgsmålet er imidlertid, hvilken form for herredømme, der er adækvat, når moderniteten forandrer sig radikalt på en sådan måde, at kommunikationen får den afgørende betydning i de samfundsmæssige relationer, således som det er tilfældet i den refleksive form for modernitet.

Webers tre idealtyper for herredømme er behæftet med vanskeligheder, som gør dem utilstrækkelige i et moderne kommunikationssamfund. Det traditionelle herredømme er behæftet med det problem, at det relaterer sig til en tradition. Men netop i det globale kommunikationssamfund opløses traditionen gennem den eskalerende refleksivitet. Det traditionelle herredømme kan derfor ikke være adækvat i det moderne refleksive samfund. Det karismatiske herredømme er behæftet med det problem, at det er et vilkårligt herredømme, som bygger på den enkelte herskers passion, som er hævet over diskussion. Et sådant herredømme er af totalitær karakter og kan ikke forenes med kravet om kommunikation indenfor den refleksive modernitets institutioner. Det legale herredømme er det eneste af Webers tre former for herredømme, som kan have relevans i den refleksive modernitet. Det legale herredømme er et gennemrationaliseret herredømme, som bygger på den målrationelle handlen. Heri består dette herredømmes management karakter. Men det er samtidig her, at det legale herredømme har sin grænse i forhold til den refleksive modernitet. Det legale herredømme er *et rent formelt herredømme*, som *ikke umiddelbart* peger hen imod *den gensidige forståelse på grundlag af det gode argument*, hvilket er nødvendigt i den refleksive modernitets institutioner. Det ligger funda-

mentalt set i selve målrationaliseringen som den form for rationalitet, det legale herredømme bygger på. Det legale herredømme vil i praksis fortsat have en afgørende betydning i den refleksive modernitet. Der er imidlertid samtidig behov for i forlængelse af Webers tre former for legitimt herredømme at udvikle en *ny fjerde form for legitimt herredømme*, som står direkte i forhold til den kommunikative rationalisering, som er kommet i centrum af den refleksive modernitet, og hvor den gensidige forståelse på grundlag af det gode argument hermed også får en *umiddelbar* betydning. En sådan ny form for herredømme kunne kaldes for et kommunikativt herredømme eller *et refleksivt herredømme* og udøvelsen af et sådant herredømme for en kommunikativ eller *refleksiv ledelse*. I det følgende skal der ses nærmere på den filosofiske bestemmelse af denne form for ledelse.

## **Ledelse - en filosofisk bestemmelse**

I alle samfund har ledelse haft en afgørende betydning for reproduktionen af samfundslivet. Det er imidlertid først gennem den græske filosofi, at der blev udviklet et reflekteret forhold til ledelse, hvor man med andre ord begyndte at forholde sig bevidst til, hvilke kriterier der skulle ligge til grund for enhver ledelse. I den filosofiske overvejelse af den moderne ledelses grundproblemstillinger må det derfor være rigtigt at begynde med at se på, hvordan Platon og Aristoteles overvejede ledelsens problemstilling, idet de begge har bidraget med væsentlige betragtninger.

Platons hovedværk *Staten* kan læses som et ledelsesfilosofisk forsøg på at bestemme, hvilken ledelsesform der er den ønskværdige i bystaten, og hvilke ledelsesformer der er forfaldsformer i forhold til den gode ledelsesform. Platon lægger vægt på, at det er filosofterne, som vil

være de rigtige ledere af bystaten, fordi de kan handle i overensstemmelse med deres indsigt i det godes idé. For Platon er det altså *indsigten i det godes idé og den rationelle argumentation på denne baggrund*, som er det afgørende i ledelsen. Hermed tematiseres ledelse fra begyndelsen hos Platon som *et reflektivt forhold*. Man kan diskutere, om Platon seriøst har ment, at filosofferne virkelig skulle lede bystaten, eller om han har opstillet sin forestilling om filosofstyret for derigennem at kunne få opstillet en målestok for kritikken af de andre styreformers, som han betragter som forfaldsformer. Begge synsvinkler kan i den ledelsesfilosofiske sammenhæng betragtes som vigtige. På den ene side drejer det sig om at kunne bestemme den gode ledelse, som består i at handle i overensstemmelsen med det godes idé i forhold til bystaten. På den anden side drejer det sig om at kunne rette en *kritik* mod de ledelsesformer, som ikke lever op til det godes idé, og som derfor må betragtes som *forfaldsformer* i forhold til denne idé. Platons hovedmodsatning er her modsætningen mellem fornuft og begær. Den ledelse, der foregår i overensstemmelse med fornuftens indsigt i det godes idé, står i modsætning til den ledelse, der foregår i overensstemmelse med begæret.

Aristoteles retter i begyndelsen af *Den Nikomacheiske Etik* den kritik mod Platon, at det *ikke er praktisk muligt* at få den nødvendige indsigt i det godes idé (Aristotle, 1982, I, 4 ff). Aristoteles foreslår derfor i sin *Statslære* en pragmatisk ledelse, hvor man ved fornuftens hjælp forsøger i *praksis at finde den bedst mulige ledelse* uden dermed at tro, at det er en ledelse, der bygger på det godes idé (Aristotle, 1977, IV, 7 ff; Larsen, 1990, p. 108 f). Aristoteles bibeholder i denne forbindelse hovedmodsatningen mellem fornuft og begær. Det er begæret, som bringer ledelsen til forfald. Aristoteles gør dernæst opmærk-

som på, at der findes mange forskellige former for ledelse, og at det afgørende er, hvilken form for institution der skal ledes. Man kan sige, at Aristoteles differentierer ledelsesbegrebet i forhold til de bestemte institutioner, der skal ledes.

Platon har rigtigt påpeget, at al ledelse må stilles i forhold til en fornuftig overvejelse. Han har dernæst præsenteret forfaldsbegrebet som en god måde at betragte institutionerne på. I det moderne samfund kan det være vanskeligt at følge Platon i hans tanke om den gode ledelse. Men hvis man følger Aristoteles' kritik af Platon, bliver der tale om ud fra en pragmatisk synsvinkel at se på, hvilken ledelse der er ønskværdig i forhold til samfundets forskelligartede institutioner.

Hegel har i fortalen til sin *Retsfilosofi* gjort opmærksom på, at den antikke politikforståelse og institutionsforståelse er bornert, fordi den bygger på forestillingen om en almen sædelighed, som den enkelte må underkaste sig (Hegel, 1955, p. 13 f). Denne opfattelse bryder ifølge Hegel sammen i det moderne samfund, fordi det, han kalder 'den uendelige selvrefleksion', kommer imellem (Hegel, 1955, §124-126). Hermed menes, at den sociale orden ikke længere kan betragtes som noget blot givet. Hele den sociale orden bliver til genstand for en refleksion, for så vidt som den enkelte i praksis gennemfører denne refleksion. Man kan ligefrem sige, at det sociale forhold kun kan forstås som et reflekteret forhold i det moderne samfund. Den enkelte kan ifølge Hegel kun bindes til det almene i ydre betydning og må derfor i sidste ende formidlet gennem refleksionen stå frit i forhold til den almene sociale orden. I denne kritik tematiserer Hegel kort modernitetens grundproblemstillinger i forhold til antikken. Dette får også en afgørende betydning for ledelsesfilosofien.

Hvis vi ikke kan fastsætte det gode, der i Platons betydning kan ligge til grund for ledelsen, så kunne vi måske i stedet spørge om, *hvilket princip* der kan ligge til grund for ledelsen. I moderne tid er det her Kant, som har været helt afgørende for formuleringen af dette princip. Kant kan siges at være modernitetens største filosof, for så vidt som han har sat autonomien og det refleksive i centrum af sin praktiske filosofi. Kant bestemmer i *Kritikken af den praktiske fornuft* det grundlæggende princip, at et menneske skal leve i overensstemmelse med de principper, som det finder frem til gennem brugen af sin fornuft (Kant, 1974, §8). Autonomi betyder netop at give sig sine egne love ved fornuftens hjælp. Det refleksive består dernæst i at forholde sig til de love, som fornuften har givet sig selv. *Det refleksive består altså i fornuftens forholden sig til sig selv.* Her finder vi *det grundlæggende princip for al moderne ledelse.* I moderniteten kan ingen foreskrive en anden en lov. På den anden side kan enhver lov også problematiseres. Derfor er der en universalitet i moderniteten. Det er hele tiden muligt at spørge om gyldigheden af en lov.

Det store problem bliver hermed, hvordan autonomien og det refleksive kan institutionaliseres. Det er Hegel, som rejser dette spørgsmål i sin kritik af Kant. Det er ifølge Hegel ikke nok at fastsætte autonomien og det refleksive som princip; man må også kunne forklare, hvordan det skulle være muligt at institutionalisere dette princip. Hegel forsøger at løse dette problem i sin *Retsfilosofi*. Men i sidste ende kan Hegel heller ikke finde vejen fra den enkeltes autonomi og selvrefleksion til den almene fornuftige orden i institutionerne. Det hænger ifølge Hegel sammen med, at mennesket er i begærets vold og derfor vil forsøge at handle for at opnå et gode for sig. Platons problemstilling følger altså med. Hegel

når i sin *Retsfilosofi* frem til, at det i sidste ende kun er fyrsten, der kan fastsætte de almene normer for samfundet. Derfor er Hegel også af mange blevet betragtet som en totalitær filosof. Man må imidlertid være opmærksom på, at Hegel forsøger at løse den problemstilling, vi allerede finder formuleret hos Platon. Dertil kommer, at forholdet også er mindre entydigt hos Hegel, fordi han samtidig hævder, at der indenfor de enkelte faglige sammenslutninger, laugene, kan formuleres normer, som er almene for hvert enkelte fag. Der er altså ifølge Hegel mulighed for en gensidighed i det borgerlige samfunds enkelte institutioner; men denne gensidighed i de enkelte institutioner fører ikke nødvendigvis frem til en almen gensidighed og dermed til en almen moralsk orden.

Det er samme problemstilling, Habermas behandler i sin teori om den kommunikative handlen. Habermas vil finde ud af, *hvad* man skal forstå ved gensidighed i det moderne samfund, og *hvordan* den kan komme til udtryk i institutionerne. Det nye i forhold til Kant og Hegel er, at Habermas i sin teori om den kommunikative handlen henlægger *det refleksive til et gensidigt forhold i det sproglige fællesskab mellem mennesker.* Der findes ifølge Habermas *kungensidighed* gennem sproget. Det betyder, at hele forestillingen om det autonome og det refleksive, som hos Kant og Hegel er bundet til det enkelte subjekts refleksion, hos Habermas henlægges til *en sproglig relation* mellem subjekter. Gensidigheden ligger ifølge Habermas i selve sprogets væsen, og sprogets telos eller mening er at stille mod gensidig forståelse (Habermas, 1981, I, p. 387). Der er her i første omgang tale om en ny formulering af Kants anliggende om autonomi og refleksion, således som det er beskrevet ovenfor. Men i anden omgang står Habermas over for det samme problem som Hegel i forhold til

Kant, nemlig *hvordan* det sproglige fællesskab skal udfoldes i institutionerne. Habermas har i en stor del af sit senere arbejde forsøgt at løse denne problemstilling, ligesom han også har behandlet den i sine tidligste arbejder (Habermas, 1962). I hele forfatterskabet peger Habermas på, at det sproglige fællesskab formidles gennem offentligheder i institutionerne og i det politiske liv i sin helhed. Det er derfor ifølge Habermas alt afgørende, at der skabes offentligheder i institutionerne, i hvilke deltagerne i institutionerne kan ytre sig frit. På denne måde peger Habermas' teori i sidste ende hen på demokratiet som den styreform, der kan sikre den frie samtale, for så vidt som demokratiet har samtalen i offentligheden som sin grund.

Habermas er imidlertid i sin teori om den kommunikative handlen opmærksom på, at samfundet ikke kun kan reproducere gennem kommunikation i sproglige fællesskaber. Der vil være en række områder, hvor den systemiske reproduktion af samfundet kan aflaste behovet for forhandling og samtale. Habermas bygger i denne forbindelse på Luhmanns systemteori.

I Luhmanns teori betyder modernisering en tiltagende differentiering i systemdannelserne, således at der dannes en række specialiserede systemer, som hver især reproducerer sig selv gennem en indre kommunikation, som er selvreferentiel eller lukket om sig selv (Luhmann, 1985, p. 30 ff). Luhmann taler i denne sammenhæng om autopoietiske systemer, for så vidt som systemerne 'skaber sig selv' (Luhmann, 1985, p. 43). Pointen er nu, at der ikke blot er en kommunikation indenfor det enkelte system, men også en kommunikation mellem systemerne. Det er denne gensidige kommunikation såvel indenfor de enkelte systemer som mellem de forskellige systemer, som skaber rum for refleksivite-

ten. I denne forstand er det moderne samfund ifølge Luhmann ekstremt refleksivt. Der vil nemlig hele tiden være en intens kommunikation indenfor de enkelte systemer og mellem de enkelte systemer. Kommunikationen er imidlertid bundet til de enkelte systemers medier så som penge, magt, indflydelse, osv, og der kan *ikke* foregå en *indre* kommunikation mellem de enkelte systemer. De er netop afgrænsede i forhold til hinanden. Den store fordel ved de autopoietiske systemer er, at kompleksiteten i hvert system reduceres til et enkelt udtryk i et enkelt medium. Pengene er her forbilledet for alle andre medier på den måde, at penge mediet formår at reducere kompleksiteten i et helt verdensmarked til et enkelt udtryk.

Den samlede interaktion mellem de forskellige systemer må også betegnes som autopoietisk i den forstand, at der ikke findes nogen overordnet rationalitet, hvorudfra det skulle være muligt at tage stilling til de enkelte systemer eller til forholdet mellem systemerne. Indenfor de enkelte systemer kan de blinde pletter, altså det, som ikke blive set, kun ses gennem gensidig observation mellem de forskellige systemer. Men observationen er bundet til det enkelte system, hvorudfra den foretages. Der findes derfor ikke nogen observation, som kan hæve sig over systemerne, eller som står over dem.

De autopoietiske systemers styrke består deri, at de igennem differentiering og reduktion af kompleksitet gør det sociale håndterbart. Det refleksive kommer ind gennem den gensidige observation. Men det refleksive befinder sig også indenfor systemerne, for så vidt som det kommer til udtryk i den indre refleksion i forhold til de medier, som formidler systemerne. Luhmann taler i denne forbindelse om en 'uddifferentiering af refleksive mekanismer' (Luhmann, 1985, p.

612 ff). Der kan imidlertid ikke herfra sluttes til det, der i hermeneutisk forstand kunne kaldes for en sammenfattende helhedstolkning, som nås gennem fælles forståelse i en samtale, således som det fremgår af Habermas' teori om den kommunikative handlen. En sådan tolkning er ikke mulig indenfor systemteoriens horisont, fordi tolkningen ifølge denne teori er afgrænset til det enkelte system og medium. (Luhmann, 1985, p. 622). Det følger heraf, at Habermas' teori om den kommunikative handlen peger frem mod en mere omfattende forståelse af ledelsen end Luhmanns systemteori, fordi Habermas' teori både rummer mulighed for ledelse gennem samtaler i offentligheder i institutionerne og gennem systemorienterede tiltag i institutionerne. Dette kunne også udtrykkes på den måde, at den moderne leder skal kunne lede gennem forskelligartede former for kommunikation i institutionerne.

### **Moderne refleksiv ledelse**

Hermed bliver det refleksive det afgørende forhold i den moderne ledelse, for så vidt som det refleksives kendetegn er at kunne forholde sig til kommunikation. Man kan derfor sige, at den moderne leder er konfronteret med moderniteten på den måde, at han skal handle direkte i forhold til modernitetens kommunikative ånd, og at hans forehavende kun kan lykkes under forudsætning af, at det lykkes ham at forholde sig refleksivt til kommunikationen. Det kan kun lade sig gøre i kommunikation med andre.

Den moderne leder er udsat for en vifte af forskellige krav, som han skal forsøge at forene i én beslutning. Det kan være krav fra forskellige institutioner, forskellige interesser eller forskellige rationaliteter. De forskellige krav vil meget sjældent passe sammen. Det er derfor lederens opgave at håndtere de forskellige krav gennem en beslutning, som er båret

af kommunikation. Det er kun beslutningen, som kan sammenfatte det refleksive i et eneste udtryk, der kan blive til handling. Det afgørende er her, hvordan der skal træffes en beslutning. Ole Fogh Kirkeby mener i sin *Ledelsesfilosofi*, at lederen helt er overladt til sig selv, når han skal træffe en beslutning (Kirkeby, 1998, p. 249 ff). Men denne bestemmelse er utilstrækkelig i det moderne samfund. Der kan ganske vist ikke drages en nødvendig overgang fra overvejelse til beslutning. Her vil der altid være tale om et spring. Det interessante er imidlertid, at dette spring kan indhentes af overvejselen på den måde, at beslutningen kan overvejes, og de handlinger, som fulgte af beslutningen, kan overvejes. Det refleksive befinder sig altså både ved begyndelse af en situation og ved fuldbyrdelsen af den handling, som bestemmes i beslutningen.

Det er derfor også helt afgørende, at det refleksive kan komme til udtryk. Ole Thyssen mener i sin *Værdiledelse*, som er stærkt inspireret af Luhmanns systemteori, at det refleksive kommer til udtryk, når forskellige værdier eller moraler støder sammen, således at det bliver nødvendigt at overveje, hvilke værdier der skal have gyldighed. Thyssen taler i denne sammenhæng om etikken som en moral af anden orden (Thyssen, 1997, p. 237). Hermed menes, at etikken netop dannes gennem en fælles samtale om de forskellige værdier og moralske opfattelser. Det er imidlertid karakteristisk, at Thyssen ikke angiver, på hvilken måde denne her nævnte samtale skal institutionaliseres.

Det er i denne forbindelse, at Habermas' tanke om en offentlighed bliver så vigtig, fordi offentligheden giver mulighed for, at mange forskellige interesser, rationaliteter og systemer kan mødes i det samme institutionelle rum og dermed komme til at stå i forhold til hinan-

den. Man kan derfor sige, at den moderne refleksive ledelse fordrer, at der skabes offentligheder indenfor det moderne samfunds institutioner. Det er først, når der skabes sådanne offentligheder i institutionerne, at de virkelig kan komme på højde med de kommunikationskrav, som stilles til en moderne reflektiv institution. Der er her tale om et krav, som retter sig mod den moderne institution fra alle sider. Der kommer udefra et krav om en kommunikation, som er på højde med de krav, borgerne i et moderne reflektivt samfund stiller til kommunikation, og det er i virkeligheden en fuldstændig åben form for kommunikation. Det moderne samfund har som tidligere nævnt netop antaget en sådan radikal kommunikativ karakter, at selve det forhold *ikke* at ville kommunikere i sig selv er blevet forkasteligt. Alle institutioner må kunne træde i en åben dialog med deres omgivelser. Men det er også et indre krav i institutionerne, at alle deltagere kan træde i dialog om alle forhold i institutionen. Det strider mod selve den kommunikative modernitets princip, at der skulle være bestemte forhold, som ikke skulle kunne diskuteres. Lederen har imidlertid også en interesse i offentligheden i en institution. Offentligheden kan ganske vist i første omgang fremstå som en trussel mod hans herredømme på den måde, at selve kommunikationen repræsenterer en relativisering af ethvert herredømme. Men samtidig er den moderne leder også udsat for det kommunikative pres, der medfører, at han ikke kan tillade sig at forbigå en kommunikation, hvis han vil opretholde sit herredømme på det moderne samfunds vilkår. Ethvert herredømme, som ikke er kommunikativt funderet, fremstår med nødvendighed som illegitimt i det moderne samfund. Det er selve moderniteten, som sætter de kommunikative krav og vilkår for den moderne leder på en sådan måde, at

han ikke kan unddrage sig dem, og at han derfor må tilstræbe, at institutionen indrettes på en sådan måde, at han virkelig kan handle kommunikativt. Der er således et indre forhold mellem ledelse og institution på den måde, at den moderne refleksive ledelse kun kan udfoldes i en moderne reflektiv institution. Når den moderne leder kommer i den situation, at han befinder sig indenfor en institution, som ikke lever op til de offentlighedskrav, der må stilles til en moderne institution, må det være den moderne leders opgave at bidrage til, at der skabes den nævnte offentlighed i institutionen. Han skal så at sige handle med det mål, at der skabes offentlighed i institutionen, fordi det kun er herigennem, at han selv i sin ledelse kan komme til at leve op til de kommunikative principper i den refleksive modernitet. Lederen har ganske vist mulighed for at træffe beslutninger indenfor de enkelte systemers afgrænsede horisont, således som det fremgår af Luhmanns teori (Luhmann, 1985, p. 399 ff; Thyssen, 1997, p. 72 ff). Men en institution kan i sidste ende ikke udelukkende ledes på denne måde i den refleksive modernitet. Der vil altid være beslutninger, som vækker irritation eller modstand, eller som simpelthen trænger til at blive diskuteret igennem. Sådanne beslutninger kan kun finde en tilfredsstillende løsning, når de bliver diskuteret åbent i en offentlighed, hvor de mange forskelligartede synsvinkler kan mødes. Den refleksive ledelse er fra en sociologisk synsvinkel en idealtipe, som i sidste ende altid bygger på en gensidig anerkendelse af det gode argument blandt de implicerede parter i det sproglige fællesskab.

## **Etik og ledelse**

Den moderne refleksive ledelse er normativt bundet, for så vidt som det er muligt at udtrykke normer i sproget. Her-



med viser den moderne refleksive ledelse sin egentlige overlegenhed i forhold til andre forståelser af ledelse. I tiltagende grad bliver det nødvendigt at kunne gøre rede for de normer og principper, som ligger til grund for en beslutning i en institution. Det gælder ikke kun den offentlige forvaltning og det civile samfunds institutioner, hvor normerne normalt er meget afgørende. Virksomheder skal også i tiltagende grad være i stand til at kunne kommunikere med deres omgivelser om deres normative grundlag.

Det store krav til at kunne forholde sig til etiske problemstillinger springer ud af selve kommunikationen i det moderne samfund. Enhver kommunikation er i sig selv altid værdiladet, for så vidt som ethvert udsagn enten direkte eller indirekte rummer værdier, som er bærende for udsagnet. Når forskellige udsagn stoder sammen, må der med nødvendighed opstå etiske problemstillinger, som kræver en selvstændig diskussion. Derfor må al moderne ledelse også have en værdimæssig dimension, hvilket har medført, at der tales meget om 'værdibaseret ledelse'. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at udtrykket 'værdibaseret ledelse' kan være yderst dobbeltydigt. Udtrykket lægger umiddelbart op til, at der skulle ligge nogle givne værdier til grund for ledelsen. Men en sådan forståelse af den værdibaserede ledelse strider mod den refleksive modernitet, således som den er fremstillet ovenfor. I den nye form for modernitet er alle værdier netop underlagt en refleksion, som gør, at det er mere retvisende at tale om moderne refleksiv ledelse frem for om værdibaseret ledelse. Det er netop igennem refleksionen, at værdier så at sige formuleres på højde med moderniteten. Refleksiv ledelse er derfor den egentlige form for værdibaseret ledelse, for så vidt som man i den refleksive ledelse forholder sig til værdierne.

Dette forhold går igen for den enkelte aktør, som handler professionelt indenfor en institution. Her kan man tale om *professionsetik*, for så vidt som der i enhver profession ligger en langt tradition for, hvad der er rigtigt og forkert. En sådan tradition vil imidlertid altid blive udfordret i det moderne samfund af den allerede flere gange nævnte grund, at det først er igennem det reflekterede forhold til professionsetikken, at den bliver en virkelig gyldig etik for den enkelte. En etik kan ikke blot overtages; den må altid reflekteres af den enkelte professionelt handlende. Enhver professionsetik må derfor også i sidste ende være af refleksiv karakter og dermed kræve en diskussion i en offentlighed. Der kan her både være tale om en diskussion indenfor den pågældende institution og en diskussion indenfor den pågældende professions egen faglige offentlighed. I det sidste tilfælde skabes der allerede et spændingsfelt mellem den institution, hvor den professionelle handler, og den faglige offentlighed, hvilket kan føre til etiske konflikter mellem de to institutionelle sammenhænge.

Der kan imidlertid også være tale om, at bestemte etiske problemstillinger bliver til *personlige etiske problemstillinger* for den enkelte deltager i en institution. Det vil sædvanligvis være i det tilfælde, hvor den enkelte ikke reflekteret kan tilegne sig formidlingerne af de etiske konflikter, således som de finder sted indenfor en institution. Netop i et sådant tilfælde er det alt afgørende, at der er en offentlighed indenfor en institution, hvori den enkelte deltager i institutionen kan få mulighed for at ytre sine etiske problemstillinger i institutionen.

I sidste ende har vi her med en anerkendelsesproblemstilling at gøre, nemlig på den måde, at den enkelte har krav på at kunne reflektere sin handlen i en institution i det moderne samfund. Man

kan ikke kræve blind lydighed af et menneske, man kan ikke engang kræve en lydighed, som *ikke* er anerkendt af den, som lyder. Men den anerkendelse, som hermed tematiseres, kan kun formidles gennem en offentlighed i en institution.

Vi kommer hermed frem til det centrale spørgsmål om, hvorledes det skulle være muligt at indrette det moderne samfunds institutioner på en sådan måde, at de kommer til at hvile på et normativt grundlag, som er reflekteret, og som dermed rummer en gensidig anerkendelse mellem de implicerede parter indenfor institutionen og i relationen mellem implicerede parter i forskellige institutioner. Det er i denne forbindelse, at det såkaldte etiske regnskab for en institution bliver aktuelt (Zadek, 1997). Det etiske regnskab kan ses som et forsøg på at skabe det, der kunne kaldes for en almen sædelighed indenfor institutionerne, hvormed menes formuleringen af almene normer, som skal være gældende for de pågældende institutioner. Det interessante er her, at en sådan sædelighed kun kan formuleres ved at inddrage alle de implicerede parter i en åben dialog om hvilke normer, der skal være gældende for den pågældende institution. Ingen leder eller ledelse kan formulere normer uden at tage hensyn til de implicerede parter i institutionen. Derfor er det vigtigt, at det etiske regnskab formuleres i overensstemmelse med procedurer, som kan finde almen anerkendelse blandt de implicerede parter. Det er kun, når dette er tilfældet, at det etiske regnskab for en institution kan finde anerkendelse.

Hermed er vi fremme ved sammenhængen mellem moderne refleksiv ledelse og demokrati. Den moderne refleksive ledelse kan kun udfoldes indenfor rammerne af et demokratisk samfund, fordi det kun er i et demokratisk samfund, at der er mulighed for at skabe den offentlighed i institutionerne, som er det reelle

omdrejningspunkt i den refleksive ledelse.

Der er imidlertid som det første ikke kun tale om, at det demokratiske samfund giver mulighed for at skabe offentligheder i *de enkelte institutioner*. Der er som det andet også tale om, at det demokratiske samfund giver mulighed for, at institutionerne kan udøve *engsidedig kritik*. I den først nævnte mulighed ligger der *den utopiske dimension* i det moderne samfund, ifølge hvilken alle implicerede parter på lige fod vil få mulighed for at komme til orde i institutionerne gennem *intern* forandring i institutionerne. I den anden nævnte mulighed ligger der *den realistiske dimension* i det moderne samfund, ifølge hvilken det er den *gensidige kritik* mellem institutionerne, som bidrager til at udvikle den *interne* kommunikation i institutionerne.

Dette sidste er måske i virkeligheden det vigtigste på den måde, at man ikke kan forvente, at en institution på egen hånd ville være i stand til moralsk at opretholde sig selv. Det er nødvendigt, at de forskellige institutioner forholder sig til hinanden og derigennem udøver den *kritik*, som er nødvendig for at holde institutionerne moralsk i live.

Weber ville være af den opfattelse, som er refereret ovenfor, at han betragter den demokratiske forvaltning som et typologisk grænsetilfælde, som ikke er socialt holdbart i det moderne massesamfund. I forlængelse heraf ville han hverken betragte det som muligt eller ønskværdigt, at der blev dannet offentligheder i institutionerne. Det er ikke i overensstemmelse med hans idealtypiske forestilling om den hierarkisk opbyggede le-gale bureaukratiske institution.

Habermas fremstiller i sin teori en anden form for modernitet, og han inddrager i forlængelse heraf både den utopiske og den realistiske dimension i sin tolkning af det moderne samfund. Ha-

bermas mener imidlertid også, at økonomi og forvaltning danner selvstændige systemer, som altovervejende bør formidles gennem systemmedierne penge og magt, omend retsforholdet i hans senere forfatterskab kommer ind som et forhold, der afdæmper det rene systemperspektiv på disse områder (Larsen, 2000, p. 119). Habermas' teori er mere ambivalent end Webers teori med hensyn til muligheden for at danne offentligheder i institutionerne, fordi den både inddrager den kommunikative handlingssynsvinkel og den autopoietiske systemsynsvinkel. Man kan sige, at Habermas radikaliserer Webers teori i to modsatrettede retninger. På den ene side rummer Habermas' teori den nævnte kommunikative og normative handlingsorientering, som Weber ville have betragtet som en naivitet. På den anden side rummer Habermas' teori indenfor økonomi og forvaltning det Luhmann-orienterede autopoietiske systemperspektiv, som betragter Webers hele handlingsteori som en naivitet.

Det er imidlertid en væsentlig pointe, at selv hvis man fastholder Webers og Habermas' - omend forskelligartede - opfattelser af, at det ikke alment er muligt at skabe de nævnte offentligheder *med udgangspunkt i* institutionerne, så er det hermed ikke givet, at forestillingen om offentligheder i institutionerne er en ren urealistisk utopisk forestilling. Det afgørende er nemlig, at alle institutioner i den refleksive modernitet som nævnt udsættes for *et kommunikativt pres*, som de ikke kan unddrage sig. Der er simpelthen på verdensplan sat en ny dagsorden for institutioner, som det også er muligt *empirisk* at registrere i forandringen af, hvorledes institutionerne kommunikerer henholdsvis internt og med deres omgivelser. Dette kan igen belyses med Shell som empirisk eksempel. Når så stor en virksomhed som Shell i dag indgår i en levende kommunikation med sine omgivelser,

ikke mindst gennem internettet, hænger det sammen med, at virksomhedens ledelse har indset, at det er *nødvendigt* for at drive virksomhed i den refleksive form, som moderniteten nu har antaget. Det er dernæst min tese, at dette pres på institutionerne om kommunikation med deres omgivelser *med nødvendighed* vil forandre den *indre* kommunikation i de enkelte institutioner af den simple grund, at der ellers vil kunne blive en diskussion på institutionens hjemmeside, som institutionen i længden ikke vil kunne unddrage sig. Dette skal kun belyses med et enkelt eksempel. Når en medarbejder i Pakistan skriver på Shells hjemmeside, at Shell i Pakistan er præget af nepotisme ved ansættelsen af nye medarbejdere, og det kan læses i den hele verden, så må det i længden føre til forandringer i den ansættelsesmæssige procedure og dermed til en større offentlighed i institutionen. Shell kan i længden ikke leve med et nepotistisk image. Der er her tale om en almen fordring til alle virksomheder, og det er heri det realistiske i fordringen består. Der er ingen virksomheder, der i længden kan unddrage sig denne fordring uden at tabe i konkurrencefordele. Teoretisk er det ikke muligt at sige noget om, *hvor meget* refleksiviteten vil trænge igennem i de enkelte institutioner; men det er teoretisk muligt at sige noget om, *på hvilken måde* moderniteten forandrer sig i reflektiv retning, og *hvorfor* det refleksive er ved at blive en *grundnorm* for alle institutioner i det moderne samfund.

Der er således en indre sammenhæng mellem moderne reflektiv ledelse og demokrati. Man kan sige, at demokratiet kommer til at stille en norm for, hvorledes de enkelte institutioner skal indrettes. I et dynamisk demokratisk samfund er det ikke gangbart, at de enkelte institutioner afskærmer sig fra det refleksive. Den offentlige diskussion medfører, at alle institutionelle forhold kan stilles til

diskussion. Den refleksive ledelse ender derfor i sidste ende der, hvor den hører hjemme, nemlig i en form for politisk ledelse. Man kan ligefrem se den refleksive ledelse som en videre udvikling af det moderne demokratiske samfund på den måde, at det er den refleksive ledelse indenfor de enkelte institutioner, som giver mulighed for, at etik og sædelighed kan udfoldes som et reflekteret forhold. Derfor kan den refleksive ledelse ses som et forsøg på at besvare det spørgsmål, som er blevet stillet af Platon og Aristoteles, nemlig hvordan det skulle være muligt at skabe en almen sædelighed i bystaten, og som siden blev formuleret på ny af Kant og Hegel, nemlig hvordan det med udgangspunkt i den gensidige anerkendelse ville kunne lade sig gøre at skabe en almen sædelighed i samfundet. Ingen af de nævnte filosoffer har vel egentlig løst problemet. Habermas har i forelæggelser heraf peget på, at der i offentligheden findes et rum, hvori de normative modsigelser kan formidles. Den refleksive ledelse kan derfor ses som et forsøg på at give rum for en sådan formidling og i den forstand bidrage til, at moderniteten kan virkeliggøres som et åbent samfund, der bygger på et refleksivt forhold til de sociale relationer i det moderne samfunds institutioner.

## Litteratur

Aristotle 1982: *Aristotle in twenty-three volumes, XIX, The Nicomachean Ethics*, The Loeb Classical Library, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and William Heinemann Ltd, London.

Aristotle 1977: *Aristotle in twenty-three volumes, XXI, Politics*, The Loeb Classical Library, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and William Heinemann Ltd, London.

Adorno, Theodor 1973: *Negative Dialektik*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Bauman, Zygmunt 1997: *Postmodernity and its Discontents*, Polity Press, Oxford.

Bauman, Zygmunt 2000: *Liquid Modernity*, Polity Press, Oxford.

Beck, Ulrich (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Beck, Ulrich 1997: *Was ist Globalisierung*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Giddens, Anthony 1990: *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.

Grolin, Jesper 1999: >Industrien i risikosamfundet - legitimitet, subpolitik og dialog i Brent Spar sagen =, i: Kurt Aagaard Nielsen, Anni Greve, Finn Hansson og Klaus Rasborg (red.), *Risiko, politik og miljø i det senmoderne samfund*, Forlaget Sociologi, København.

Habermas, Jürgen 1962: *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zur einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*, Herman Luchterland Verlag, Neuwied.

Habermas, Jürgen 1981: *Theorie des kommunikativen Handelns*, bd I-II, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Hegel, G. W. F. 1955: *Grundlinien der Philosophie des Rechts*, Philosophische Bibliothek Band 124a, Felix Meiner Verlag, Hamburg.

Horkheimer, Max, Adorno, Theodor W., 1988: *Dialektik der Aufklärung*, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main.

Jespersen, Peter Kragh 1996: *Bureaucratiet - magt og effektivitet*, Jurist- og Økonomforbundets forlag, København.

Kant, Immanuel 1974: *Kritik der praktischen Vernunft*, Philosophische Biblio-

- thek Band 38, Felix Meiner Verlag, Hamburg.
- Kirkeby, Ole Fogh 1998: *Ledelsesfilosofi*, Samfundslitteratur, København.
- Kumar, Krishan 1995: *From Postindustrial to Postmodern Society*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Larsen, Öjvind 1990: *Ethik und Demokratie*, Argument-Verlag, Hamburg.
- Larsen, Öjvind 2000: *Administration, Ethics and Democracy*, Ashgate, Aldershot.
- Lash, Scott 1999: *Another modernity - a different rationality-*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Luhmann, Niklas 1985: *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Zweite Auflage, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Plato 1987: *The Republic*, Penguin, Harmondsworth.
- Thyssen, Ole 1997: *Værdiledelse*, Gyldendal, København.
- Wagner, Peter 1994: *A sociology of modernity*, Routledge, London.
- Weber, Max 1972: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Fünfte, Revidierte Auflage, Besorgt von Johannes Winckelmann, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Weber, Max 1988: 'Die drei reinen Typen der legitimen Herrschaft', in: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, Herausgegeben von Johannes Winckelmann, 7. Auflage, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Zadek, Simon; Pruzan, Peter; Evans, Richard 1997: *Building Corporate Accountability*, Earthscan Publications Ltd, London.