

# Ledelsesopgaven

Diskussion af det rationelle og det etiske i ledelsesopgaven

Af Ulli Zeitler

## Resumé

*Ledelsesopgaven er multidimensional. Dette stiller store krav til lederen, krav den enkelte ikke engang tilnærmelsesvist kan indfri. Men er det lederen, der har ansvar for at virksomheden kan fungere? I det følgende skal der argumenteres for, at ledelsesopgaven er en opgave for hele spektret af interessenter. Dermed får ledelsen en noget anden funktion end den traditionelt er tiltænkt. Ledelsesopgaven rejser imidlertid ikke kun et persons spørgsmål. Enhver praksis af administrativ og økonomisk art er tillige en etisk praksis og rejser derfor også spørgsmålet om det etisk acceptable. Den etiske dimension fokuserer på den enkeltes menneskelige ansvar og kan ikke erstattes af moralkodeks. Dette har vidtrækkende konsekvenser for det omtalte ledelsesbegreb.*

## Interessent-modellen

Der er sket meget i de senere år med henblik på udviklingen af nye og mere adækvate ledelsesmodeller. I Danmark har interessent-modellen markeret sig ved at arbejde med et bredt spektrum af relevante hensyn for virksomheders aktivitetsgrundlag. Det er en trend væk fra en fragmentarisk og henimod en mere holistisk opfattelse af den strategiske situation.

Endnu er modellens ledelsesmæssige

# Ledelsesopgaven

Diskussion af det rationelle og det etiske i ledelsesopgaven

Af Ulli Zeitler

## Resumé

*Ledelsesopgaven er multidimensional. Dette stiller store krav til lederen, krav den enkelte ikke engang tilnærmelsesvist kan indfri. Men er det lederen, der har ansvar for at virksomheden kan fungere? I det følgende skal der argumenteres for, at ledelsesopgaven er en opgave for hele spektret af interessenter. Dermed får ledelsen en noget anden funktion end den traditionelt er tiltænkt. Ledelsesopgaven rejser imidlertid ikke kun et persons spørgsmål. Enhver praksis af administrativ og økonomisk art er tillige en etisk praksis og rejser derfor også spørgsmålet om det etisk acceptable. Den etiske dimension fokuserer på den enkeltes menneskelige ansvar og kan ikke erstattes af moralkodeks. Dette har vidtrækkende konsekvenser for det omtalte ledelsesbegreb.*

## Interessent-modellen

Der er sket meget i de senere år med henblik på udviklingen af nye og mere adækvate ledelsesmodeller. I Danmark har interessent-modellen markeret sig ved at arbejde med et bredt spektrum af relevante hensyn for virksomheders aktivitetsgrundlag. Det er en trend væk fra en fragmentarisk og henimod en mere holistisk opfattelse af den strategiske situation.

Endnu er modellens ledelsesmæssige

og etiske implikationer dog ikke fuldt ud belyst. Interessentmodellens ledelses- og virksomhedskoncept er stadig forpligtet de gængse virksomhedsteorier. Jeg skal i det følgende påpege nogle af dens begrænsninger og forsøge mig med en videreudvikling af de intentioner jeg mener trods alt præger modellen.

Ifølge interessentmodellen skal en analyse af virksomhedens strategiske beslutningsgrundlag klarlægge faktorerne for grænseoverskridende adfærd, idet virksomhedens eksistens er afhængig af dens evne til at kunne tackle stadig nye udfordringer. Det ville i denne forbindelse være fatalt at reducere virksomhedsstrategier til reaktiv adfærd. Den succesrige virksomhed er den, der kan skabe et behov og styre udviklingen. I Erik Johnsens terminologi vil det at præge sin omverden være et spørgsmål om at aktivere det uaktiverede, idet omgivelser er »identiske med de egenskaber, som koalitionspartnerne ikke har bragt i anvendelse« (Johnsen, 1991, s.135-136).

Ved at inddrage den strategiske grundmodels øvrige parametre kan vi reformulere virksomhedsstrategien som et krav om at missionere det visionære på det rette tidspunkt. Det er hvad der også er blevet kaldt »kvalitetsledelse« eller »ledelseskvalitet«. (Jf. Hildebrandt, 1991.)

Givet dette dynamiske strategikoncept: Hvilke krav stiller dette til virksomhedsledelsen? I princippet ikke andre krav end til de øvrige interessenter eller aktiverede og uaktiverede koalitions partnere. Det er en af interessentmodellens bemærkelsesværdige, men uudtalte implikationer, at virksomhedens aktivitet også er deres aktivitet og omvendt, hvorved ledelsesopgaven bli-

ver til en opgave for *hele* interessentfeltet.

Krav til interessenterne om innovative udkast og adækvate reaktioner kræver en ledelsesmodel, der, istedetfor rationalitet, plejer nærhed, tillid og sensitivitet.

Dette har implikationer for en virksomhedsetik, som må opgive sin orientering ved principper (moralkodeks) til fordel for en strukturel ramme, der muliggør situationsspecifikke etiske afgørelser. (Herom senere.)

### Alle er ledere

Den strategiske situation er en *innovationssituation*, som kræver en aktivering af det uaktiverede eller en missionering af det visionære til den rette tid. Her får omverdensdimensionen (»ikke anvendte koalitionspartner-egenskaber«) en langt mere betydningsfuld rolle i den strategiske ledelse, end man hidtil har været villig til at indrømme.

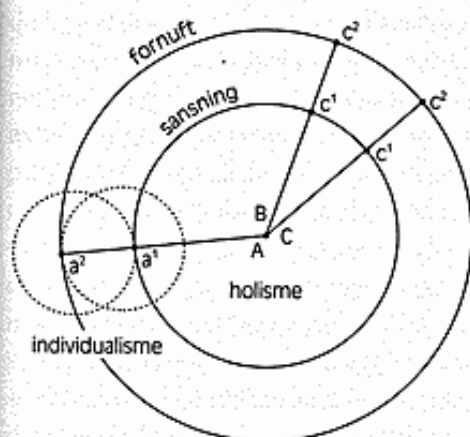
Det drejer sig ikke bare om et krav om, at virksomhedens ledere må tage hensyn til evt. uaktiverede ressourcer, men i lige så høj grad en erkendelse af, at omverdenen er et potentielt *aktivitetsfelt*, som endnu som uaktiveret *stiller krav* til virksomhedens aktiviteter.

Interessentmodellen forstår sig som dynamisk model, men har ikke desto mindre i sine modelkonstruktioner låst sig fast i en selvødelæggende centrum-periferi-tænkning. At gøre virksomheden til udviklingsdynamo og interessenter til aktuelle og potentielle ressourcer blokerer for informationer fra omverdens- og interessentfeltet og vanskeliggør en effektiv ressourceudnyttelse. Denne beherskelsesstrategi får omgivelserne til at lukke af.

Enhver center-periferi-model er således

selvmodsigende og selvødelæggende. Spørgsmålet er ikke, med hvor mange cirkler vores model skal udbygges, men om vi skal vælge en centrum-periferi-model eller en centerløs model, som den f.eks. kendes fra japansk filosofi.

Figur 1. Centrum-periferi-tænkning (individualisme) og centrumsløshed (holisme)



Strategisk handling er selvødelæggende. Alternativt kan vi handle *kommunikativ*, d.v.s. på basis af en forståelse af sig selv og omverdenen. Når forståelsen træder istedetfor *beherskelsen* (eller strategisk rationalitet), åbnes der op for det ukendte og ukontrollerbare, der udgør vort handlingsfelt.

Den umiddelbare ledelsesmæssige konsekvens af disse overvejelser består i en erkendelse af, at den ledelsesmæssige opgave ikke er en opgave for virksomhedsledelsen som stabsfunktion, men derimod en opgave for såvel virksomhedens medarbejder, som for dens interessenter og omgivelser. *Alle* har de del i og er ansvarlig for udformningen og gennemførelsen af ledel-

sesopgaven, ikke kun engang imellem, men hele tiden.<sup>1</sup> Hvis blot én af parterne blokerer, distancerer sig eller bliver distanceret er ledelsesopgaven uopfyldelig.

Dette betyder ikke, at der ikke længere er plads for egentlige ledelsesfunktioner. Lederens opgave er at *sikre* skabelsen af et miljø, der muliggør en realisering af den af interessefællesskabet og omgivelserne definerede ledelsesopgave.

På en måde synes der i denne ledelsesopfattelse at ligge et krav om en radikal demokratisering af de virksomhedsmæssige beslutninger. Mange der arbejder med en begrænset form for interessentmodel (f.eks. Pruzan/Thyssen, 1989 & 1990) har da også forestillet sig, at vejen til et optimalt beslutningsgrundlag går via en rationel diskurs med alle interessentgrupper.

Der er imidlertid ikke noget i det foregående, der udpeger den demokratiske model som enerådende. Det der er tale om er, at den enkelte beslutningstager åbner sig overfor sin omverden, således at omverdenen åbner sig overfor ham/hende. Her er den rationelle diskurs (Habermas, Thyssen) dog kun én og tillige ganske ufuldkommen måde at kommunikere på. Den autoritative leder er principielt ikke mindre kvalificeret end det demokratiske kollektiv. Det afgørende kriterium er: Har beslutningstageren tilstrækkelig indføling med situationen til at vide, hvad der konkret skal gøres? Traditionelle hierarkiske organisationsformer har selvfølgelig nogle vanskelige odds.

For en demokratisk afgørelse taler en alsidig belysning af problemet. Prisen er imidlertid tendensen til suboptimale kompromiser for enighedens skyld, da konsensus kun menes opnåelig under bibeholdel-

se af selvcentrerede perspektiver. Blokeringen ligger i en dogmatisk respekt for den enkeltes tilfældige præferencer, uden at forpligte vedkommende for alvor på en »kritik«<sup>2</sup> af egne holdninger. Optimale løsninger som andet end kompromiser ligger derfor helt udenfor beslutningstagerens forventninger.

Et andet problem ved diskurs- og konsensusteoriene er selve rationalitetskonceptet. Rationaliteten er afstandsskabende. Forstandens kategoriseringer er vigtige for at strukturere stoffet, men da kan den til gengæld ikke undgå at forenkle og »voldtage«<sup>3</sup> virkeligheden. I lyset af disse problemer er det forståeligt, at f.eks. ledelseslitteraturen i enkelte tilfælde er gået fra teori til poesi.<sup>3</sup>

#### **Ledelseskvalitet: Sensitivitet**

Rationaliteten som ledelseskvalitet erstattes her af strategiløs åbenhed, sensitivitet. Strategiløshed er ikke det samme som passivitet og perspektivløshed. I kommunikationsøjemed er åbenhed kun mulig ved at *henvende sig til dem*, man ønsker at kommunikere med. Åben kommunikation kræver dermed perspektivrigdom, multiple henvendelser, for kun en bagtaneløs, dvs. åben eller tillidsfuld henvendelse åbner op for omverdens imødekommenhed. Omverden reagerer på dine udspil, som du reagerer på omverdens. Den vidde og bredde, den åbenhed dine henvendelser har, åbner for en tilsvarende omfattende forståelse af det du henvender dig til.

»Sensitiv åbenhed«<sup>4</sup> er krævende engagement. Det krævende ligger i den bløtelse og sårbarhed du udsætter dig for i enhver henvendelse, der er interesseret i forståelse som handlingsgrundlag.<sup>4</sup> En kvali-

tetsledelse, der prætenderer at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt, kan ikke undvære en »sensitiv åbenhed«<sup>4</sup> for relevante omstændigheder i beslutningsgrundlaget.<sup>5</sup> Af denne grund vil omkostningskrævende informationsteknologi aldrig kunne komme i nærheden af en kreativ tænkende og sensitiv persons kapaciteter.

#### **Etisk ledelse**

Den etiske dimension er ikke nogen uafhængig dimension i forhold til en virksomhed som økonomisk og social enhed. Den etiske dimension er en direkte følge af det ledelses- og organisationskoncept, der arbejdes med i den pågældende virksomhed.

I mange organisationer indgår der idag som del af ledelses- og organisationskonceptet en moralkodeks som styringsredskab, der f.eks. kan indeholde retningslinier for ansættelses- og afskedigelsesprocedurer mm. Moralkodekset fungerer her som supplement til virksomhedskulturen.

Ud fra de foregående overvejelser er det imidlertid uetisk at forpligte sig på en moralkodeks, da ethvert princip eller regelsæt er for ufleksibel og for ufølsom til at yde de enestående historiske situationer, vi kommer ind i, retfærdighed. Kravet om »sensitiv åbenhed«<sup>4</sup> må selvfølgelig også gælde grundlæggelsen af den etiske beslutningssituation. Ethvert rationelt princip er hertil uegnet.<sup>6</sup>

En moralkodeks er dog ikke helt overflødig. Dens indhold kan imidlertid reduceres til et enkelt vejledende princip, som minder os om, hvad etik i bund og grund handler om, nemlig den enkelte aktørs ansvar for sig selv.<sup>7</sup> Det vejledende princip lyder:

*Der skal skabes et miljø, som muliggør for den enkelte at tage ansvar for sine egne handlinger, dvs. handle etisk.*

Princippet indebærer en maksimal involvering af den enkelte medarbejder i virksomhedens handlinger og dermed en identificering med ledelsesopgaven.

Hvad der i en given situation må siges at være den etisk rigtige beslutning er afhængig af de omstændigheder, herunder de personlige forhold, der udgør situationen. Det valg, der træffes ud fra en maksimal åbenhed for situationen og som vi står inde for – også når vi på et senere tidspunkt erkender dets utilstrækkelighed –, er et etisk valg. At stå inde for sine valg indebærer først og fremmest en synliggørelse af ens standpunkter, for først gennem en synliggørelse vedkender vi os det ansvar, der følger med vore valg.\*

Det uetiske karakteriserer beslutninger, der dels bygger på en tilsidesættelse af situationens krav, dvs. en manglende henvendelse til omverdenen med følgende overhøren af dens signaler. Dels på en ansvarsforflygtigelse.

Hvis man vil, kan man kalde disse »retningslinier« for virksomhedens »moralkodeks«. Der er imidlertid ikke megen orienteringshjælp at hente. Den enkelte medarbejder kan heller ikke »putte sig« bag en institution af faste normer og regler. Han kan ikke påberåbe sig en »ret« til det ene eller det andet. Det i en given situation etisk forsvarlige må stå sin prøve i situationen; der er ingen principielle løsninger.

En sådan virksomhedsetik er kun krævende, hvor arbejdspladsen vanskeliggør ansvarsfulde handlinger.\* De situationelle krav er ikke uopfyldelige, men rela-

tiv til mobiliserbare ressourcer. Vort ansvar er ikke sanktionsbelagt. At jeg står til ansvar betyder, at jeg vedkender mig det jeg har gjort, som noget, jeg som »hele« menneske står bag, og ikke kun som operatør, kvinde, kollega, embedsmand, familiefar, forbruger osv. Med andre ord, at vi agerer som mennesker og ikke som rolleindehaver.

Problemet er ikke kravenes uopfyldelighed. Problemet er, at vi ikke længere er vant til at tænke og handle på denne måde. Rationaliteten har gjort os ufølsomme, professionalismen har gjort os fremmed. Vi er så vant til at agere og tænke i forhold til de specifikke roller, vi har påtaget, at vi kun kan foretage os noget, der er i overensstemmelse med de til rollen konstruerede regelsæt.

Det at handle som menneske er ikke et spørgsmål om at kaste enhver form for distance bort, men om at handle på en sådan måde, at man som menneske kan stå inde for det man gør.

### **Etik, moral og økonomi**

Enhver handling, enhver beslutning har således en etisk dimension. Den etiske dimension er noget holdningsmæssigt og kan belyses ved at man i situationen gør sig to forhold klart:

1. Hvad er det egentlig, der foregår? Har jeg gjort hvad jeg kunne for at undersøge tingene? Har jeg sat mig ind i situationen? (Rationel overvejelse, følelsesmæssig indleven og intuitiv stillingtagen.)
2. Det er mig, der gør noget. Jeg står bag ved det jeg gør med hele min personlighed. (Personligt ansvar.)

Det er nærliggende, at etisk rigtige handlinger er ressourcekrævende- også på det følelsesmæssige plan. I en del situationer er det ikke muligt at mobilisere disse ressourcer og givetvis også unødvendigt. Her kommer de moralske normer ind i billedet.

De moralske normer er resultatet af en lang historisk udvikling og udtrykker nogle generelle retningslinjer for hvad der historisk er blevet betragtet som etisk eksemplariske handlinger. I mange situationer af mere routinemæssig karakter vil sådanne regler være udmærkede praktiske hjælpemidler.

De har tillige den fordel at sikre, at vi ikke fuldstændigt er prisgivet det enkelte menneskes skøn over, hvad der etisk set burde gøres i den givne situation. »Ret, moral og konvention«, forlyder det hos K.E. Løgstrup, »beskytter os, hver på deres vis, mod hinanden. Hver på deres felt sætter de grænser for den enkeltes udnyttelse af, at det andet menneske er prisgivet ham. De hindrer ganske bestemte former for vold.« (Løgstrup, 1956, s. 67.)

Det er imidlertid afgørende at holde fast ved, at disse regler ikke er andet end praktiske hjælpemidler. Det etiske ligger et ganske andet sted: i den enkelte selv.

Det har til følge, at etiske fejltrin ikke kan sanktioneres i traditionel forstand. Derimod sanktioneres de sig selv: Enhver etisk forkert beslutning indebærer at tingene ikke fungerer efter hensigten. Hvis vi ikke helhjertet går ind i en opgave og hvis vi ikke lytter til de signaler der måtte være der, er vor handling dømt til at mislykkes.

Dette giver os det optimistiske budskab: Etiske handlinger er nødvendigvis

også de mest økonomiske handlinger. Økonomien og etikken har det fælles formål: At træffe optimale beslutninger. Der kan derfor ikke være nogen egentlig konflikt imellem dem.

Konflikter er der derimod mellem en regelstyret moral og en fri økonomi. Herfra kommer den nyere tids krav om en ydre, moralsk kontrol af virksomhedsaktiviteten.

Denne ydre regelstyring kan være mere eller mindre nødvendig, dels for at have en ramme at støtte sig til, dels for at tage udgangspunkt dér, hvor vi nu engang står: i en gennemført regelstyret praksis. Som Sten C. Poulsen udtrykker det i forbindelse med diskussionen af hierarkiske ledelsesformer: Vi må »se i øjnene, at det vi kender til, er at indgå et eller andet sted i et hierarki. Det er vi fortrolige med, det er derfor *det vi kan* i den forstand, at vi, uanset om vi synes det, har udviklet sprog, holdninger og omgangsformer, der i praksis gør den hierarkiske ledelse mulig« – og man kunne tilføje -historisk nødvendig. (Poulsen, 1991, s. 786)

Etik er dog, på den anden side, heller ikke noget der først skal introduceres. Det etiske krav er altid allerede tilstede som en »uudtalt fordring« (Løgstrup) til de i situationen involverede personer. Når man i nyere økologisk orienteret virksomhedsteori taler om en »filosofisk-etisk *udvidelse*« af den økonomiske rationalitet »*indefra*« (f.eks. Ulrich, 1987, s. 125), er etik ikke noget udvendigt, men et aspekt af økonomien, – som historisk imidlertid er blevet bortelimineret.

Foruden Ulrich har f.eks. Hamann & Suchanek (1987) argumenteret for det synspunkt, at etikken deler med økonomi-

en en grundlæggende omkostningsbevidsthed.

Interessant er i denne forbindelse Paul de Vries' forsøg på dels at argumentere for enhver ledelsesteoris nødvendige mangelfuldhed (irrationalitet), dels at plædere for en *praktisk* syntese af økonomi, etik og ledelse. De Vries udleder af Gödels ufuldstændighedsteorem, at vi altid kan *sige* mere end vi kan *bevise*, men også, at vi altid kan *vide* mere end vi kan *sige*.

Heraf drages den ledelsesmæssige konsekvens, at vi må være åbne for sandheds- og retfærdighedskrav, som ikke lader sig udlede af selv de bedste ledelsesprincipper. Vi må konsultere vores teorier, men aldrig lade os fange af dem. Hvor fuldstændig vore data end er, så er der stadig behov for en åbenhed overfor nye data gennem yderligere engagement. (Jf. de Vries, 1987, p. 140 og 143.)<sup>10</sup>

### Kaos og ledelse

Med »Scientific Managements« fallit er hele tanken om et videnskabeligt management blevet tvivlsomt. Kan virksomhedsledelse videnskabeliggøres? Svaret herpå afhænger selvfølgelig af, hvad vi forstår ved en videnskabelig virksomhedsledelse. Er det et spørgsmål om at levere en konkret analyse af produktionsprocessen med henblik på at finde frem til de nødvendige og tilstrækkelige betingelser for en produktionsoptimering, kan det være svært at fastholde videnskabelighedskravet.

Den ovenfor skitserede teori om ledelse er ikke videnskabelig i streng forstand. Den lever ikke op til disse forventninger og intenderer netop ikke at binde sig til bestemte resultater.

Med *kaos-teorierne* er der ligeledes taget

et skridt væk fra den traditionelle scienti- stiske tankegang. Kaos-teorierne betragter virksomheden som et selvorganiserende system i konstant bevægelse og fornyelse. Et sådant system gør optimeringsadfærd til et meningsløst begreb. Den væsentligste grund herfor er indsigten i, at selv de mindste ændringer på mikroplan udvirker omfattende og uforudsigelige reaktioner på makroplan.

Der er stadig mulighed for at foretage skøn over sandsynligheder og tendentielle udviklinger – først og fremmest på makroplan. Den mikroøkonomiske situation bliver dog med disse teorier uoverskuelig og unddrager sig en traditionel videnskabelig, d.v.s. rationel behandling.

Konceptionerne »sensitiv åbenhed«, »synlig og universel ledelse« forsøger at udfylde det tomrum, som afskeden med »Scientific Management« har efterladt sig, på en konstruktiv måde.

### Summary

*The multidimensional task of management places heavy demands on the manager; demands which not nearly can be met by the individual manager on his own. But is it the manager's responsibility to make the firm function? This article argues that management is a task for the whole spectrum of stakeholders. Thus management's traditional function changes. The management task, however, is not only a matter of the right persons. Any administrative or economic practice is also an ethical practice and therefore raises the question of what is ethically acceptable. The ethical dimension focuses on the individual's human responsibility and cannot be replaced by a moral code. This has far-reaching implications for the concept of management.*



## Noter

<sup>1</sup> Jf. Erik Johnsen, der i »Operationel ledelseslære« forfægter det synspunkt, at »ledelse forudsætter samspil, og da enhver udøver ledelse, er enhver både leder og ledet.« (Johnsen, 1981, s. 128). Johnsen vil dog ikke gå så langt som til at tilskrive alle interessenter en permanent lederadfærd.

<sup>2</sup> »Kritik« kan her ikke reduceres til velargumenterede indvendinger, men må ligeledes rumme følelsesmæssige handlinger.

<sup>3</sup> Et nyligt eksempel herpå er Kim & Mauborgne's »Parables of Leadership« (Kim & Mauborgne, 1992).

<sup>4</sup> Bennis & Nanus understreger i overensstemmelse hermed tillidens (åbenhedens) centrale rolle i enhver organisation: »Tillid er det smøremiddel, som gør det muligt for organisationer at fungere.« (Bennis/Nanus, 1985, s.39).

<sup>5</sup> Bruno Christensens »kriseløseren«, som fremtidens ledertype, er indehaver af mange af de her specificerede ledelseskvaliteter, såsom åbenhed, sensitivitet, ansvarlighed og venlighed. Han fremhæver desuden munterheden som en vigtig spændingsløsende kvalitet. (Se Christensen, 1987, s. 39-40, s. 77.) Jf. også Burns og Selznicks begreb om »transformational leadership« i Burns, 1978, s. 20 og Selznick, 1957, s. 17.

<sup>6</sup> Princippet om »sensitiv åbenhed« kan selvfølgelig godt deklarerer som rationelt princip. Princippet forsvares her rationelt, idet det indgår i en argumenterende artikel. Som virkelighedsfænomen er den sensitive åbenhed dog ikke afhængig af en rationel begrundelse.

<sup>7</sup> Denne opfattelse af hvad etik drejer sig om følger en filosofisk tradition, der går tilbage til Sokrates, men som fik sin mest markante udformning hos Søren Kierkegaard. Siden har dansk filosofi frem til K.E. Løgstrup fastholdt og reformuleret dette synspunkt. Se f.eks. Løgstrup, 1956.

<sup>8</sup> Til begrebet »synlig ledelse« jf. Rieneck, 1984, s. 8; Bennis/Nanus, 1985, s. 39.

<sup>9</sup> Bent Rieneck skriver i det meget læste lille skrift »Ledelsesfilosofi og virksomhedskultur« fra 1984, at »ledelse skal generelt ske på grundlag af værdier, ikke efter detaljerede foreskrifter. Dette hviler på en filosofi i retning af, at mennesker kan og vil handle selvstændigt og ansvarligt, hvis de får vilkår og mulighed for det.« (Rieneck, 1984, s. 16)

<sup>10</sup> »Paradoxes can awaken us from sleepy »rational« trust in our comfortable theories, and they can free us from blindly prejudicial »empirical« studies.« (de Vries, 1987, s. 147.)

## Litteratur

- Jennis, Warren & Burt Nanus: *Le-  
dere og ledelsesstrategier*, Køben-  
havn, 1985.
- Burns, James M.: *Leadership*, New  
York, 1978.
- Christensen, Bruno: *General, sjak-  
kajs eller skaber?*, København,  
1987.
- De Vries, Paul, Gödel, Gadamer,  
and Ethical Business Leadership,  
s. 136-149, *Business & Professional  
Ethics Journal* 5, 1987.
- Freedman, David H.: Is Manage-  
ment Still a Science? s. 26-38,  
*Harvard Business Review*, nov./dec.  
1992.
- Hildebrandt, Steen: *Ledelse og kva-  
litet*. København, 1991.
- Hildebrandt, Steen: Organisati-  
onsteoriens udvikling og nogle  
aktuelle udfordringer, s. 55-65, *Le-  
delse & Erhvervsøkonomi*, Køben-  
havn 2/92.
- Johnsen, Erik: *Operationel ledelses-  
lære*, København, 1981.
- Johnsen, Erik: Strategisk analyse  
og syntese, s. 133-139, *Ledelse &  
Erhvervsøkonomi*, København  
3/91.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Re-  
née A.: Parables of Leadership, s.  
123-127, *Harvard Business Review*,  
jul/aug. 92.
- Løgstrup, K.E.: *Den etiske fordring*,  
København, 1956.
- Nishitani, Keiji: *Religion and No-  
thingness*, Berkeley, 1982.
- Poulsen, Sten C.: Kan vi lede hin-  
anden – Kan vi lide hinanden?, s.  
785-7, *Gymnasieskolen*, 1991.
- Pruzan, Peter & Thyssen, Ole:  
Konflikt og konsensus: Virksom-  
hedsetik som fælles værdihori-  
sont, Hildebrandt (red.), *Helheds-  
syn og ledelse*, Århus, 1989.
- Pruzan, Peter & Thyssen, Ole:  
*Det Ethiske Regnskab for året 1990*, s.  
4, Aalborg, Spar Nord.
- Rieneck, Bent: Ledelsesfilosofi  
og virksomhedskultur – en tanke-  
gang og et værktøj, *Militærpsykolo-  
gisk Publikation nr. 104*, Køben-  
havn, 1984.
- Selznick, Philip: *Leadership in Ad-  
ministration*, New York, 1957.
- Ulrich, Peter: Die Weiterent-  
wicklung der ökonomischen Rati-  
onalität – Zur Grundlegung der  
Ethik der Unternehmung, s. 122-  
149, Bievert & Held (Hg.), *Ökono-  
mische Theorie und Ethik*, Frank-  
furt/M., 1987.
- Zeitler, Ulli (red.): *Produktionsfilo-  
sofi*, København, 1988.
- Zeitler, Ulli: Ledelse i sygeplejen  
– elementer i en ledelsesfilosofi,  
s. 294-308, Jensen m.fl. (red.):  
*Grundlagsproblemer i sygeplejen*,  
Århus, 1990.