

I. Ytringsfrihed – demokratisk ledelse – deliberativ ledelse

Ledelse er de seneste år ikke blot blevet et varmt emne indenfor det økonomiske liv, men også inden for alle andre institutioner i det civile samfund, kommune og stat. Ja, selv det enkelte menneske skal leve op til sin egen ledelse. I et demokratisk samfund kunne man have forventet, at den demokratiske styreform indgik som en vigtig eksplicit forståelseshorisont for diskussionen af forskellige former for ledelse i forskellige former for institutioner. Men det er sjældent tilfældet. Det er begrundelsen for i denne artikel at udvikle et begreb om demokratisk ledelse såvel ud fra en principiel filosofisk synsvinkel som ud fra en praksisorienteret sociologisk synsvinkel. I den første del af artiklen udvikles den filosofiske synsvinkel på demokratisk ledelse, som principielt omfatter alle samfundets institutioner. I den anden del udvikles den praksisorienterede sociologiske synsvinkel, hvor der skal differentieres mellem specifikke sociologiske idealtyper for bestemte former for institutioner såsom det civile samfunds foreninger, det politiske demokrati, den offentlige forvaltning og de økonomiske institutioner.

Demokratisk ledelse er kendetegnet ved retten til at deltage i den offentlige diskussion om alle væsentlige spørgsmål i samfundets institutioner, og ved retten til i en nærmere bestemt grad at deltage i beslutninger eller at delegere denne ret til andre. Det er det første aspekt, dvs. ytringsfriheden, som jeg betragter som det vigtigste i demokratisk ledelse, og som jeg vil diskutere nærmere i det følgende. Men i en videre udvikling af begrebet om demokratisk ledelse skal spørgsmålet om at træffe beslutninger også diskuteres.

Ytringsfriheden er det vigtigste i demokratisk ledelse, og det er kun i en institution med fuld ytringsfrihed, at der kan være tale om retten til på lige fod med alle andre at deltage i beslutninger, som har betydning for alle impli-

cerede parter. Det er altså ikke således, at demokratisk ledelse kan reduceres til et spørgsmål om ytringsfrihed, hvor der ses bort fra den væsentlige dimension i demokratiet, som beslutningen og hermed herredømmet indtager. Men ytringsfriheden er den afgørende betingelse for i anden omgang at kunne deltage i beslutninger.

Graden af ytringsfrihed bliver på denne måde fra en sociologisk synsvinkel en empirisk indikator på, i hvilken grad der kan tales om demokratisk ledelse af en institution. Hermed kan der skelnes mellem forskellige former for demokratisk ledelse alt efter hvilken grad af ytringsfrihed, der findes i en given institution.

For at udvikle dette begreb om demokratisk ledelse, vil jeg tage udgangspunkt i Jürgen Habermas' teori om kommunikativ handlen, som sættes ind i et ledelsesteoretisk perspektiv. Det væsentlige i Habermas' teori er, at samtale, gensidig forståelse og kommunikation sættes i centrum, og at der samtidig er tale om en teori, som omfatter en række forskellige perspektiver på det moderne borgerlige kapitalistiske samfund så som et filosofisk, sociologisk, politologisk og retsteoretisk perspektiv. Når Habermas' teori sættes over i en ledelsesteoretisk sammenhæng, skal ledelse forstås kommunikativt som et gensidigt forhold mellem implicerede parter i en institution, hvor ytringsfriheden bliver helt afgørende i alle former for ledelse. Derfor kan demokratisk ledelse i Habermas' perspektiv også kaldes for kommunikativ ledelse eller deliberativ ledelse.

Habermas bygger sin teori om kommunikativ handlen op på grundlag af en kritik af Max Webers forståelse af rationalitet (Habermas 1981, I: 225-365), som har haft en afgørende betydning for den senere diskussion af politisk og bureaukratisk herredømme. Det er i denne sammenhæng især den sprogfilosofiske vending, som har haft betydning for Habermas' kritik af Weber (Habermas 1981, II: 7-169). I det følgende vil jeg indledningsvis rekonstruere Webers ledelsesteori som udgangspunkt for en rekonstruktion af Habermas' kommunikative teori i et ledelsesteoretisk perspektiv.

II. Webers teori om magt, herredømme og ledelse

Weber fremlægger i udviklingen af sin forvaltnings- og ledelsesteori en grundlæggende skelnen mellem magt og herredømme. Ved magt forstås ifølge Weber enhver sandsynlighed for, indenfor en social relation, at sætte sin vilje igennem, også over for modstand, uanset hvad denne sandsynlighed beror på (Weber 2003a: 236). Men en institution eller et samfund kan ifølge Weber ikke udelukkende opretholdes på magtrelationer.

Det er i forlængelse heraf, at Weber introducerer begrebet om herredømme, som kunne kaldes den begrundede magtanvendelse. Webers teori om herredømme er også en teori om ledelse, eftersom der både i herredømmebegrebet og i ledelsesbegrebet indgår en bestemmelse af, hvem der med hvilke bestemte grunde har ret til at træffe en beslutning. I den forstand kan man kalde Webers herredømmeteori for en ledelsesteori.

Det interessante ved Webers ledelsesteori er, at herredømmet udøves gennem autoritet. Det væsentlige i Webers definition er, at autoriteten ikke kun består i, at den lydende bliver påvirket til at handle på en bestemt måde, men at autoriteten også består i, at den lydende udfører handlingen, som om det var hans egen vilje. Autoritetsforholdet består altså ifølge Weber i, at den beherskede gør sig selv til redskab for befalingens indhold, som om det var hans egen vilje; autoritetsforholdet bliver i kantiansk forstand en maksime for hans handlen (Weber 2003b: 53).

III. Herredømmets genealogi – Webers forståelse af den demokratiske forvaltnings væsen og grænser

Weber udvikler sin ledelsesteori ved at vise, hvordan et herredømme udvikles i den mest enkle form for social organisation, et samfund med direkte demokrati, hvor alle deltagere principielt er lige kvalificerede til at varetage de fælles anliggender, og hvor der kun er brug for den mindst mulige befalingsmyndighed (Weber 2003b: 55). I et sådant samfund overtages forvaltningsfunktionerne helt enkelt efter tur, eller de tildeles ved lodtrækning eller ved direkte valg for kortere embedsperioder.

Alle væsentlige beslutninger træffes af gruppefællerne på det fælles møde, ofte folkeforsamlingen, hvor alle gruppefæller har fuld ytringsfrihed, og hvor det grundlæggende princip er, at det gode argument er afgørende for at overbevise de andre gruppefæller om en bestemt sag. I det direkte demokrati har det talte ord og det gode argument en umiddelbar suverænit. Det er kun forberedelsen af møderne, udførelse af beslutninger samt den løbende forretningsførelse, som overlades til de skiftende funktionærer. I et sådant samfund findes der ikke et egentligt bureaukrati.

Der kræves imidlertid tid til at påtage sig funktionæropgaverne, og rigdomsforskelle og social differentiering medfører ifølge Weber, at de velstillede borgere som en ære påtager sig forvaltningsopgaver, hvilket kan føre til, at den direkte demokratiske forvaltning transformeres til et herredømme af hæderspersoner eller 'honoratiore' (Weber 2003b: 57ff.). Denne indre trussel mod det direkte demokrati øges ifølge Weber historisk i de store massesamfund, hvor der med nødvendighed må dannes nogle mere permanente forvaltninger

med fastansatte funktionærer.

Ethvert herredømme, der er indrettet på kontinuitet, har ifølge Weber karakter af at være et mere eller mindre hemmeligt herredømme, hvor der konstitueres nogle relativt få 'ledere', som betjenes af en kreds af personer, 'apparatet', som er villige til lydigt at udføre befalinger, fordi det også er i deres egen interesse, og hvor ledere og apparat tilsammen danner den 'organisation', som udøver et herredømme over de beherskede, som mere eller mindre udgør en 'masse' (Weber 2003b: 60). Det er derfor ifølge Weber organisationens formation og ikke den enkelte leder, som udøver det egentlige herredømme over massen i et moderne gennemrationaliseret samfund.

IV. Webers tre herredømmeformer

Det er nu ifølge Weber afgørende, at enhver styreform skal legitimeres, hvormed menes en begrundelse for, at styreformen har gyldighed. Der findes ikke nogle sociale relationer, som i længden kan bestå i sig selv uden en form for legitimation eller begrundelse. Weber opererer med tre former for legitimitet (Weber 2003b: 61f.; Weber 2003c: 173ff.; Weber 2003d: 309ff.).

Den første form for herredømme er det traditionelle styre, der bygger på personlig autoritet, som har sin rod i traditioner eller det hellige, som går tilbage i generationer, og hvis autoritet på forhånd er givet. Den rene type for traditionelt styre er det patriarkalske herredømme.

Den anden form for herredømme er det karismatiske styre, som betyder et styre, som bygger på den personlige autoritet, en affektfuld hengivenhed for herskerens person og hans nådegaver, som kan påvirke og beherske en gruppe af mennesker (Weber 2003c: 183).

Den tredje form for herredømme er det legale herredømme, og her specifikt det legale herredømme med en bureaukratisk forvaltningsstab. Det er den organisationsform, som ifølge Weber kendes fra den moderne stats- og kommunestruktur, men som også præger private kapitalistiske virksomheder (Weber 2003c: 176). Den typiske befalende er en foresat, hvis herredømme er legitimeret i kraft af vedtagne regler og retsregler. Den typiske embedsmand har en faglig uddannelse med en afgrænset faglig kompetence, som han ifølge Weber udøver som et kald i kraft af en saglig embedspligt uden nogen form for personlige motiver (Weber 2003c: 176).

V. Webers opløsning af det direkte demokrati i jernburet

Webers herredømmeteori har haft en afgørende betydning i ledelsens teori-historie, blandt andet fordi Weber har peget på, at autoritetsforholdet er det væsentlige i alle former for ledelse, og fordi han har peget på de tre idealtyper for ledelse, den traditionelle, den karismatiske og den legale, som i forskellige blandingsformer stadig spiller en rolle i det moderne samfunds organisationer. Webers ledelsesteori er en alsidig, realistisk og pragmatisk orienteret ledelsesteori.

Der er imidlertid det utilfredsstillende ved Webers ledelsesteori, at den i bogstavelig forstand udvikles gennem en opløsning af det direkte demokrati, som derfor står tilbage som en historisk naivitet. I Webers perspektiv er der ikke plads til den personlige og kollektive autonomi, som historisk grundlægges i den antikke bystats direkte demokrati, og som genfindes i nye skikkelser i de moderne former for demokrati med civilt samfund, foreninger, osv. I Webers historiske og sociologiske perspektiv er det gennemgående træk, at det er den instrumentelle herredømmetænkning, som sejrer, først og fremmest i en blandingsform af det karismatiske og det legale herredømme i moderne privatkapitalistisk virksomhed og offentlig forvaltning. I Webers berømte og berygtede jernbur er det vanskeligt at finde en vej ud (Weber 1995: 121).

Spørgsmålet er imidlertid, om Webers herredømmeteori ikke er for fatalistisk, og om den ikke dermed underbetoner eller forbigår de ikke-realiserede muligheder for demokrati i moderne samfunds organisationer. Weber havde nok ret i, at 'direkte demokratisk forvaltning' er urealistisk i moderne højkomplekse samfund, men det rejser kun spørgsmålet, om der findes andre muligheder for at forstå demokratisk ledelse, som Weber ikke har haft øje for i konstruktionen af sin ledelsesteori. Det er dette spørgsmål, som skal diskuteres i det følgende.

VI. Claude Lefort – det demokratiske herredømme – fra magtens tale til talens magt

Der kan i denne sammenhæng henvises til den franske politiske filosof Claude Leforts interpretation af Den franske revolution, hvor han mener, at der med overgangen fra det enevældige fyrstestyre til det demokratiske republikanske styre dannes en helt ny form for herredømme. Det enevældige fyrstestyre er præget af en i sidste ende guddommelig legitimation, konge af guds nåde, hvor fyrsten i politisk filosofisk forstand inkarnerer magten, og hvor kongens tale som enevældig fyrste bliver magtens tale. Når fyrsten taler, taler magten.

I det demokratiske styre findes der heroverfor ikke nogen form for inkarnation af magten. Magten kan kun være af symbolsk karakter og som sådan

repræsenteres. Lefort taler derfor om, at der med revolutionen skabes ”*un lieu vide*”, en magts tomme plads, som dernæst kan repræsenteres i den politiske tale (Lefort 1986b: 27; Lefort 1988b: 17f.). Sproget bliver den nye suveræn i det demokratiske samfund. Det bliver i den politiske diskussion, at magten kommer til udtryk. Lefort taler i den forbindelse om en overgang fra magten tale til talens magt (Lefort 1986c: 134; Lefort 1988c: 110).

I det demokratiske samfund findes der ikke nogen substantielle bestemmelser af magten, ethvert politisk udsagn har kun gyldighed, så længe det ikke er problematiseret. Der er med Leforts ord tale om en permanent ”*incertitude*”, om en permanent uvished (Lefort 1986b: 28; Lefort 1988b: 18). Sproget danner den sammenbindende kraft i det demokratiske samfund, men det foregår på paradoksalt vis, for så vidt som det er sprogets væsen, at et udsagn kun kan få gyldighed ved at blive problematiseret og diskuteret med gode grunde.

Det er denne pointe, som er den væsentlige for forståelsen af det demokratiske ledelsesparadigme. Demokratiet sætter ifølge Lefort et nyt *imaginaire*, en ny forestilling, som er konstitutiv for det moderne samfund og dets institutioner, og som dermed også sætter en ny standard for, hvorledes samfundets institutioner skal ledes for at være i overensstemmelse med den nye forståelseshorisont, som blandt andet sættes i værk med Den franske revolution, men som historisk i øvrigt har mange andre rødder i den europæiske kultur.

VII. Habermas – *deliberativ ledelsesteori*

Habermas har udviklet sin teori uafhængigt af Leforts teori. Men Habermas’ teori om den kommunikative handling kan tolkes som en differentieret udfoldelse af Leforts teori om det moderne demokrati, hvor sproget får den afgørende betydning (Habermas 1982). Det centrale i Habermas’ teori er, at sproget sættes i centrum som den sammenbindende kraft i det moderne samfund og dets institutioner, og denne teori udfoldes dernæst på differentieret vis i henholdsvis en kommunikativ etik (Habermas 1996b), en deliberativ politisk filosofisk demokratiteori (Habermas 2005) og en deliberativ retsteori (Habermas 1992).

Der ligger imidlertid også potentialer i Habermas’ teori til udviklingen af en differentieret deliberativ ledelsesteori (Eriksen 1993: 27 ff.; Eriksen 1999: 26 ff.; Fraser 2001: 369 ff.). Det væsentlige er her, at ledelse grundlæggende skal være bundet til gensidig forståelse, og der skal på samme måde som hos Weber være retssikrede muligheder for at ytre sig i samfundets institutioner. Habermas overskrider imidlertid Webers position, fordi der i hans teori også ligger en grundlæggende mulighed for og ret til at kritisere givne udsagn, herunder ledelsesudsagn, som Habermas knytter sammen med sin forståelse af

friheden som sprogets væsen. Habermas angiver ligefrem i sin retsfilosofi *Faktizität und Geltung* muligheden for at sig fra, 'das Nein-sagen-Können', som den ultimative bestemmelse af friheden:

Agenterne er ikke udelukkende udleveret til deres livsverden. Thi de kan kun reproducere sig gennem en kommunikativ handlen, og det betyder ved hjælp af forståelsesprocesser, som afhænger af en ja/nej stillingstagen til kritiserbare gyldighedskrav. Det bestemte brud ['die Sollbruchstelle'], der ligger i muligheden for at sige nej, besejler den endelige frihed for dem, som skal overbevises, hvis der ikke skal benyttes rå vold. (Habermas 1992: 394)

Habermas' teori er altså *ikke kun en konsensussteori*, således som den som oftest tolkes som (Bordum 2001: 15ff.; Eriksen & Weigård 2003: 88ff.; Glebe-Møller 1996: 68ff.; Outhwaite 1997: 48ff.; Carleheden 1996: 187ff.). Den er *også en dissens teori*, i hvilken der gives mulighed for kritik og uenighed, og hvor der kan siges fra (Larsen 2005: 222 ff.). Det er grunden til, at Habermas' teori om den kommunikative handlen peger frem mod et demokratisk ledelsesparadigme, hvor det er friheden til at ytre sig i institutionerne, som bliver det væsentlige. I det demokratiske ledelsesparadigme er det ikke Webers bureaukratiske lydighed, som står i centrum; det er derimod den kritiske tanke og uenighed, hvor de gode grunde, som ingen på forhånd har en privilegeret adgang til, er afgørende, men som kun kan skabes gennem brugen af den kritiske ytringsfrihed, hvorigennem den begrundede autoritet i institutionen konstitueres. Det er med andre ord den stadige brug af ytringsfriheden i en spørgen til gyldigheden af ledelsesudsagn og befalinger, som konstituerer den levende sammenhængskraft og dynamik i det demokratiske ledelsesparadigme. Demokratisk ledelse omfatter således ikke kun positive befalinger, således som det er tilfældet i henholdsvis den traditionelle, den karismatiske og den bureaukratiske ledelsesform. I den demokratiske ledelsesform indgår også 'le lieu vide', magtens tomme plads, som Lefort taler om, hvor sproget og dialogen på ny skaber en ny forståelse og autoritet i institutionen. Det er den afgørende forskel mellem det demokratiske ledelsesparadigme og Webers tre former for ledelsesparadigmer.

Det kunne også udtrykkes på den måde, at Webers tre ledelsesparadigmer grundlæggende er positivt bestemt. Hermed menes, at de handler om at bestemme den autoritet, som kan begrunde en befaling, som principielt ikke kan betvivles, og som alle i organisationen i sidste ende skal underlægge sig. I den forstand har Webers ledelsesparadigmer en autoritær karakter, om end i forskellige grader. Det traditionelle herredømme bygger på accept af en autoritet i en tradition, som ikke kan betvivles. Det karismatiske styre bygger på den karismatiske leders autoritet, som kræver underkastelse. Heroverfor står

det legale eller bureaukratiske styre, som er bundet af en lov, som principielt til stadighed kan ændres, men ikke ændres i ledelsesøjeblikket, hvor der gives en befaling.

Den demokratiske ledelsesform er ikke et alternativ til den legale ledelsesform. Der er snarere tale om, at den legale ledelsesform kan udvikles til den demokratiske ledelsesform på den måde, at der skabes en ledelseskultur, hvor diskussion er afgørende, og at en sådan kultur sikres gennem ret, således at den person, som udøver en kritik, ikke udsættes for repressalier.

Det demokratiske ledelsesparadigme bygger *principielt* på, at ethvert menneske i den bestemte sociale eller institutionelle kontekst har ret og mulighed for øjeblikkeligt at sætte enhver befaling til diskussion, hvilket medfører, at der også øjeblikkeligt er brug for en rekonstruktion af den befalende autoritet, og det kan principielt kun ske gennem sproget og det gode argument.

VIII. Demokratiske ledelse som sociologisk idealtipe med ytringsfrihed som empirisk indikator

Denne principielle bestemmelse af det demokratiske ledelsesparadigme skal modificeres, når der anlægges en sociologisk synsvinkel, hvor der lægges vægt på, hvordan institutioner ledes i *praxis* inden for den sociale tvang, de sociale systemer, osv., som gør sig gældende i samfundet og dets institutioner. Det er fra en sociologisk synsvinkel indlysende, at den frie samtale med fuld ytringsfrihed og mulighed for uenighed ikke kan praktiseres uden begrænsninger i alle samfundets institutioner. Det væsentlige er imidlertid her i første omgang, at ytringsfriheden er alment anerkendt og retssikret i det moderne demokratiske samfund, og at det dernæst er et empirisk spørgsmål at undersøge, i hvilken grad ytringsfriheden praktiseres i samfundets forskelligartede institutioner. Specielt skal man undersøge, i hvilken grad der kan forekomme kritiske ytringer og uenighed, som negerer det dominerende herredømme i en institution.

I et sådant sociologisk perspektiv kan der ud fra graden af ytringsfrihed i en institution groft taget skelnes mellem fire specificerede former for idealtyper, som i denne sammenhæng kun kan rides teoretisk op. Den første idealtipe er det civile samfunds foreninger, som er sammenslutninger af borgere om en fælles interesse eller sag. Det kan være alle former for foreninger, hvor borgere mødes om fælles interesser, som f.eks. sport, madlavning eller skak; politiske sammenslutninger såsom græsrodsbevægelser og politiske ungdomsbevægelser; velgørenhedsforeninger som Folkekirkens Nødhjælp; interesseorganisationer som f.eks. Kræftens Bekæmpelse, og utallige andre former

for foreninger med hver deres særlige anliggende. Sådanne foreninger bygger grundlæggende på det umiddelbare demokrati med fuld ytringsfrihed, generalforsamlinger med diskussioner, som har en reel betydning for foreningens aktiviteter, valgte bestyrelser, osv. Disse foreninger har et vidtgående direkte demokrati, men de har som regel også en bestyrelse valgt på en generalforsamling, som dog vanskeligt kan selvstændiggøre sig, fordi den skal stå til regnskab for generalforsamlingen.

Den anden idealtipe er det politiske demokrati med partier, interesseorganisationer, politiske organisationer og parlament. Ytringsfriheden er i denne sammenhæng også afgørende i den forstand, at det er ytringsfriheden og den frie politiske diskussion, som giver det politiske demokrati legitimitet. Men samtidig dannes der her politiske organisationer på den måde, som Weber beskriver, og hermed skabes der partidisciplin, interessedisciplin osv., som i praksis begrænser ytringsfriheden i de enkelte organisationer på den måde, at strategisk handlen får fortrin for kommunikativ handlen (Eriksen 1994: 99ff.).

Den tredje idealtipe er den statslige og kommunale offentlige forvaltning, hvor den bureaukratiske styreform er dominerende. Det drejer sig om ministerier, kommunal forvaltning, statslige institutioner som eksempelvis militær, universiteter, fængselsvæsen og vejvæsen. I denne gruppe hører også den offentlige forvaltnings institutioner, såsom skolevæsen, børneinstitutioner, sygehuse og ældreforsorg, som er blandingsformer mellem forvaltning og det civile samfunds institutioner (Mahony & Moos 1998: 302 ff.). I sådanne forvaltninger og institutioner findes der en formel ytringsfrihed (Larsen 1996: 103), men i praksis bruges den meget lidt, fordi embedsmænd og fagpersoner som lærere og pædagoger risikerer at blive udsat for repressalier, hvis de bruger deres formelle ytringsfrihed (*Fagligt etiske principper* 1993: 172 ff.). Det er et stort problem i et demokratisk samfund, fordi der i et sådant samfund er brug for, at den store faglige viden, der findes i alle disse institutioner, kommer ud i offentligheden og bidrager til at kvalificere den offentlige debat om alle de fælles politiske problemer, som trænger sig på. På den baggrund diskuteres det til stadighed, om der skal indføres større *formel beskyttelse* af ytringsfriheden i den offentlige forvaltning (Nordskov Nielsen 1987), og ombudsmanden følger til stadighed, hvordan det står til med ytringsfriheden i den offentlige forvaltning, og tager initiativ til at undersøge, hvor ytringsfriheden synes at blive åbenlyst krænkert.

Den fjerde idealtipe er de økonomiske institutioner såsom private virksomheder, som er kendetegnet ved, at der ikke er nogen form for retssikret ytringsfrihed (McAdams 1977; Zahle 1995; Zahle 1996). Det er på samme måde som under den tredje idealtipe et problem, at de mange privatansatte mennesker,

som arbejder i de private virksomheder, ikke kan bruge deres viden til gavn for den offentlige debat. Dette billede er dog blevet modificeret noget de senere år ved at der i den offentlige debat stilles krav om, at virksomheder skal leve op til krav om *Corporate Social Responsibility* (CSR), som også implicerer en vis åbenhed i diskussionen af de interne forhold og sociale relationer i de enkelte virksomheder (Reed 1999: 1ff.; Yuthas, Rogers & Dillard 2002: 148ff.). Det er dog en generel opfattelse inden for diskussionen af CSR, at sådanne tiltag meget ofte omsættes til strategiske tiltag for virksomheden med henblik på branding, osv., og at virksomhedens egentlige motiv til at beskæftige sig med CSR ofte er, at CSR kan bidrage til at sætte virksomheden i et fordelagtigt lys i offentligheden og i forhold til virksomhedens kunder.

Der er således en glidende overgang mellem de fire idealtyper fra det civile samfunds idealtipe, som er domineret af den direkte demokratiske styreform, til virksomhedens idealtipe, hvor den demokratiske styreform stort set eller helt er fraværende. Det fælles for de fire idealtyper er, at ingen af dem findes i ren form. Det demokratiske ledelsesparadigme kan på samme tid være en realitet og en utopi. Det kan være en realitet i den forstand, at der i et samfund kan være en udstrakt ytringsfrihed i samfundets institutioner, som sikrer muligheden for en levende debat og kritik. Men man kan ikke sige, at det demokratiske ledelsesparadigme hermed fuldstændig tilsidesætter andre former for ledelsesparadigmer. Det hænger sammen med, at der i et samfund altid vil konstitueres herredømmeforhold, som sætter sig igennem og former den enkelte institution. Der vil derfor altid være brug for både at udvikle den levende demokratiske kultur og sørge for, at den sikres retsligt. Det kan betragtes som et utopisk projekt, som principielt ikke kan fuldendes. I det demokratiske ledelsesparadigme findes der ikke nogen given substantiel bestemmelse eller noget sidste ord. Det er heri, at det demokratiske ledelsesparadigmes utopiske karakter skal findes. Ytringsfriheden er *principielt* grænseløs; men *i praksis* begrænses den til stadighed. Det demokratiske ledelsesparadigme befinder sig i dette spændingsfelt mellem teori og praksis.

Litteratur

- Beck, Ulrich, Giddens, Anthony & Lash, Scott (1994): *Reflexive Modernization*, Cambridge: Polity Press.
- Bordum, Anders (2001): *Diskursetik og den positive selvreferencen – Jürgen Habermas' kommunikative etik*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Carleheden, Mikael (1996): *Det Andra Moderna – Om Jürgen Habermas och den samhällsteoretiska diskursen om det moderna*, Göteborg: Daidalos.
- Eriksen, Erik Oddvar (1993): *Den offentlige dimensjon – verdier og styring i offentlige sektor*, Oslo,

- Tano.
- Eriksen, Erik Oddvar (1994): "Den politiske diskurs – fra konsensus til *modus vivendi*" i Erik Oddvar Eriksen (red.), *Den politiske orden*, Oslo: Tano, s. 98-123.
- Eriksen, Erik Oddvar (1999): *Kommunikativ ledelse – om styring av offentlige organisasjoner*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Eriksen, Erik Oddvar & Weigård, Jarle (2003): *Kommunikativt demokrati. Jürgen Habermas' teori om politik og samfund*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Fagligt etiske principper i offentlig administration* (1993), Betænkning afgivet af DJØF's fagligt etiske arbejdsgruppe september 1993, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Fraser, Andrew (2001): "A Marx for the Managerial Revolution: Habermas on Law and Democracy", *Journal of Law and Society*, vol. 28, nr. 3, s. 361-383.
- Glebe-Møller, Jens (1996): *Jürgen Habermas – En protestantisk filosof*, København: Gyldendal.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*, Bind I – II, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1992): *Faktizität und Geltung*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1996b, [1983]): *Diskursetik*, Frederiksberg: DET lille FORLAG.
- Habermas, Jürgen (2005, [1996]): "Tre normative modeller for demokrati" i Jürgen Habermas, *Demokrati og Retsstat*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, Øjvind (1996): *Fornvaltning, Etik og Demokrati*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, Øjvind (2005): *Den Samfundsetiske Udfordring*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Lefort, Claude (1986a): *Essais sur le politique (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris: Éditions du Seuil.
- Lefort, Claude (1986b): "La question de la démocratie" i Claude Lefort, *Essais sur le politique (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris: Éditions du Seuil, s. 17-30.
- Lefort, Claude (1986c): "Penser la révolution dans la Révolution française" i Claude Lefort, *Essais sur le politique (XIX^e-XX^e siècle)*, Paris: Éditions du Seuil, s. 110-139.
- Lefort, Claude (1988a): *Democracy and Political Theory*, Cambridge: Polity Press.
- Lefort, Claude (1988b): "The Question of Democracy" i Claude Lefort, *Democracy and Political Theory*, Cambridge: Polity Press, s. 9-20.
- Lefort, Claude (1988c): "Interpreting Revolution within the French Revolution" i Claude Lefort, *Democracy and Political Theory*, Cambridge: Polity Press, s. 89-114.
- Mahony, Pat & Moos, Leif (1998): "Democracy and School Leadership in England and Denmark", *British Journal of Educational Studies*, vol. 46, nr. 3, s. 302-317.
- McAdams, Tony (1977): "Speaking Out in the Corporate Community", *The Academy of Management Review*, vol. 2, nr. 2, s. 196-205.
- Nordskov Nielsen, Lars (1987): *Ytringsfrihed. Responsum om offentligt ansattes ytringsfrihed – med særlig henblik på overenskomstansatte DJØF'ere*, København: Juristforbundets forlag.
- Ombudsmanden, tilgængelig på: www.ombudsmanden.dk, [besøgt 10.2.2010].
- Outhwaite, William (1997): *Habermas – En kritisk introduktion*, København: Hans Reitzels Forlag.

- Reed, Darryl (1999): "Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, nr. 3, s. 453-483.
- Weber, Max (1995, [1905]): *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*, København: Nansensgade Antikvariat.
- Weber, Max (2003a, [1921]): "Sociologiske grundbegreber" i Max Weber, *Udvalgte tekster*, bind 2, København: Hans Reitzels Forlag, s. 189-239.
- Weber, Max (2003b, [1922]): "Herredømmets sociologi" i Max Weber, *Udvalgte tekster*, bind 2, København: Hans Reitzels Forlag, s. 45-188.
- Weber, Max (2003c, [1922]): "Det legitime herredømmes tre rene typer" i Max Weber, *Udvalgte tekster*, bind 2, København: Hans Reitzels Forlag, s. 173-188.
- Weber, Max (2003d, [1922]), "Herredømmets typer" i Max Weber, *Udvalgte tekster*, bind 2, København: Hans Reitzels Forlag, s. 309-355.
- Yuthas, Kristi, Rogers, Rodney & Dillard, Jesse F. (2002): "Communicative Action and Corporate Annual Reports", *Journal of Business Ethics*, vol. 41, nr. 1/2, s. 141-157.
- Zahle, Henrik (1995): "Ytringsfrihed for privat ansatte", *Ugeskrift for Retsvæsen*, UfR Online, U.1995B.361, København: Forlaget Thomson.
- Zahle, Henrik (1996): "Ytringsfrihed i offentlig og privat ansættelse" i Ellen Margrethe Basse (red.), *To Reguleringsstraditioner - Om Sønningen mellem Offentlig Ret og Privatret*, København: Gad Jura, s. 102-111.