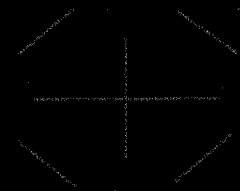
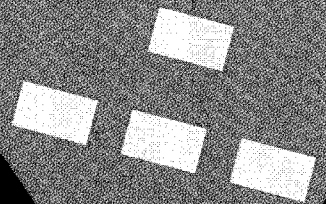


Frank Dybdal Jensen

Værdibaseret ledelse

-styring mellem regler og visioner



Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Værdibaseret ledelse – styring mellem regler og visioner
1. udgave, 1. oplag 1998

© 1998 by Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Alle rettigheder forbeholdes.
Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse eller
mangfoldiggørelse af denne bog eller dele heraf er
uden forlagets skriftlige samtykke ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

Omslaget er tilrettelagt af Morten Højmark
Tryk: Gentoft Tryk

Printed in Denmark 1998
ISBN 87-574-0667-7

Jurist- og Økonomforbundets Forlag
Gothersgade 133
Postboks 2126
1015 København K

Telefon: 33 95 97 00
Telefax: 33 95 99 97
e-mail: fl@djoeef.dk
Homepage: <http://www.djoeef.dk/flhome.htm>

Som fanger, der har været spærret inde i hulen for længe vil vi ud, men udsigten skræmmer os. Vi er blevet vænnet til et statisk system hvor ingen, inklusive os selv, behøver at tage ansvar. Vores erindringer om nogen, der tog beslutninger er så fjern, at vi sætter lighedstegn mellem det at tildele ansvar og at skabe anarki. Vi er blevet forledt til at tro, at styring skal fungere som en fejlfri maskine. Ligesom de bureaukrater vi foragter, er alt vi tænker på hvad der kunne gå galt, ikke hvad der kunne gøres. Celledøren åbnes på vid gab ud mod det frie valgs grønklædte vidder. Men vi tøver, når bestyrerne af moderne lovgivning begynder deres autoritative beskrivelse af et liv, som vil ligge udenfor deres kontrol: Lov vil ikke længere give det endelige svar; bureaukrater vil begynde at tage beslutninger; folk vil være uenige; alting vil afhænge af hinanden. Usikkerhed, advarer de os, vil sænke sig over samfundet som i Den Mørke Tidsalder. Vi vender os bort fra den åbne dør og slæber os hen til vores plads i det enorme lovmonuments varetægt. Frygten, der får os til at skælve i lovens skygge, er reelt rudimenterne fra en stærk stat. Konstant eksponering mod usikkerhed og uenighed er essentiel for alt, hvad vi tillægger værdi såsom ansvarlighed, individualisme og fællesskab. Vås, spotter bestyrerne: Enhver ved, at hvis ikke lovgivning sættes igennem med fasthed, vil samfundet bryde sammen i stridighed, særligt, fortæller de os i et ildevarslende tonefald, i et samfund så specialiseret som vores. Men deres alment accepterede visdom har svært ved at finde støtte i vores almindelige erfaring. Ro over land er næppe status quo; udviklingen synes at pege i stik modsat retning. Stridsmål over »klare« regler er ofte kendetegnet ved en ekstrem bitterhed. Anstrengelserne for at skabe social samdrægtighed gennem klare regler er plausible nok i teorien, men de har inficeret vores nation med en besættelse af at

bruge lovgivning til at vinde med: Hvis loven er klar, kan vi tilpasse os dens ordlyd, og så – voilà – kan vi opnå præcist hvad vi vil. Men de fleste aktiviteter i et demokrati er ikke vind-eller-tab forhold. Sensible løsninger kommer fra diskussion og forhandling, ikke ved at gribe til tekniske finesser og granskning af juridisk sprogbrug for at opnå en sejr. Den menneskelige natur viser sig at være langt mere kompleks end idéen om, at vi kun kan omgås hinanden, hvis der findes tilstrækkeligt med klare regler. Usikkerhed, det ultimative onde, som moderne lovgivning søger at udrydde, fremmer generelt Kooperation, ikke det modsatte. Mennesker drives til at være ordentlige mod hinanden, fordi usikkerhed sætter begge parters interesser på højkant. »Konflikten« som lovgivning kommer i forkøbet, er den interaktion, der væver det klæde, som udgøres af alle stærke fællesskaber og sunde relationer.

Philip K. Howard

Indhold

Forord ved Lars Kolind	XIII
Forfatterens forord	XV
Udgangspunktet	1
Viltsregulering på samfundsplan	1
Virksomhedens forretningsmæssige miljø	5
Virksomhedsetik	6
Virksomhedsledelse	7
Sammenfatning	8
Opgaven	11
Fremstillingens opbygning	19
Fællesskabsproblemet 1	23
Økonomisk rationalitets og ydre styringsstrategiers ufuldstændige og selvdestruktive grundlag	23
Fragedien på Almindingen	26
Økonomisk rationalitets irrationalitet	33
Økonomisering af samfundvidenskaberne og samfundslivet	33
Fællesskabets problem i økonomisk teori	38
Økons studier af fagpolitiske bevægelers opståen	42
Rationaliteten møder sit spejlbillede – spilteori	46
Reflektion I – Er vi alle fanger i sociale dilemmaer?	50
Reflektion II – Det funktionelle fællesskab og nærhedens etik	52
Økonomisk rationalitet skaber reguleringsbehov	56
Rationel styringstænkning – en kritisk undersøgelse af den rationelle sociale ordens bærende konstruktioner	63
Fire grundantagelser i det styringsrationelle perspektiv	63
Både moralfilosofiens form og indhold undersøges	64
Hobbes' problem og sværdets løsning	65
Gud som bagstopper – Locke og Rousseau	72

Maksimer imod maksimering – Kants pligtetik	74
Styringsgrundlaget er fortolkningsfrie regler – Benthams retsfilosofi ..	83
Sammenfatning	102
Fire antagelser bag rationel styringstænkning	102
Fremstillingens følgende dele	109
Fællesskabsproblemet 2	111
Ekstrarationel styringsforståelse – et nødvendigt supplement og en mulig erstatning	111
Rekapitulation og optakt	111
Perspektivet i F2	114
Rationalisering	115
Diskvalificering	116
Erodering	117
Inkludering af ekskluderede styringsfænomener	119
Robust relativisme – perspektivet i eksperientalisme	120
Disponering	124
Fra kontekstfrie regler til kreativ imagination som handlegrundlag	126
Dreyfus-modellens plads blandt teorier om kompetencedannelse	126
1. Nybegynder – bevidst bevidstløs anvendelse af kontekstfrie regler ..	133
Regelanvendelse uden skøn er en umulighed	134
2. Avanceret begynder – at lære det tavse ved at se det usynlige	135
Fra elementer til aspekter	136
At tale om det tavse – analogier og metaforer	138
Forholdet lærende og kompetent imellem – mesterlære	140
3. Kompetent udøver – at tage ansvaret og situationen på sig	142
Valget om at forpligte sig for sin egen skyld	144
4. Kyndig udøver – situationelt engagement og holistisk skelnen	146
At gå til verden med et personligt perspektiv på tingene	148
Gestalter i 5D – det selv-lærende neurale netværk	150
5. Ekspert – at gøre det rette uden at vide hvad det er	153
Rationalisering er efterrationalisering	155
Styringsfænomenernes planer – et opsummerende tværnsnitbillede	157
6. Leder – at skabe forandring og udvikling i praksis	165
Lederskab – indhold og proces	168
Lederskabets betydning	169
Teori om Lederskab	170
Lederskab er en person og et budskab	170
Lederskab i praksis – at få accept til at overføre en vision	171
Accept af Lederens autoritet og vision	172

Overførelse og realisering af visionens indhold	177
Form og imitation i Lederskab – et forsvarsforsøg	179
Mach og Kuhn – overtalelsens og imitationens nødvendighed og legitimitet	182
Evne-stypen afhænger af typen af fællesskab	186
Sammenfatning	189
Sammenfatning: Fire antagelser bag ekstrarationel styringstænkning ..	190
Fremstillingens følgende dele	196
Praktiske undersøgelser	199
Autombhedsfællesskaber med samfundet som bagtæppe	199
Undersøgelsesmetoden	199
Problemet med platforme – paradigmediskussionen	201
Case-metodik	203
Værten i forgrunden – uden at miste det teoretiske fokus	207
Del-tuener må kunne være deltager	207
Deltageren må kunne være tilskuer	209
Vale af undersøgelsesenhed	211
Undersøgelsesenheden er Oticon	211
Oticon et paradigmatiske case	213
Erindringsmåde i undersøgelsen	214
Data-kategori-teknikker	214
Gruppeninterviews med vignetter	215
Vignetteknik – oprindelse og anvendelse	215
Design af vignetter	218
Relevans	219
Lærlighed	219
Generaliserbarhed – korrespondens	220
Spektationsgrad	221
Biasproblemer og løsningsforsøg	222
Evaluering af vignetter foretages af undersøgelsesfeltet	223
Registrering af moralske ressourcer og anvendelse af spørgeguide	223
Indsamling, bearbejdning og præsentation af undersøgelsesmaterialet ..	226
Målinger for fremstillingens empiriske bidrag	227
Case: Oticon – fra kransekage over spaghetti til lasagne ..	229
Oticon som paradigmatiske casevirksomhed	229
Den første kontakt med Lars Kolind og Oticon	231
Mødet med Lars Kolind og Birgit Bastholm	232
Casens fremstillingsmæssige opbygning	233

Sekundære kilder kan være primære	235
Medarbejdernes opfattelse af Oticon som paradigmatisk case	238
Er Oticons løsning på fællesskabets problem en teknisk løsning?	239
Overføring af Oticons styringsgrundlag til samfundsplan	241
Oticon i bevægelse	244
Historisk rids	245
Lars Kolind bliver administrerende direktør for Oticon	246
Henimod netværksorganisationen – Projekt 330	247
Den nye organisation	249
1. Opløsning af de tidligere fysiske og funktionsmæssige strukturer i organisationen og samling af aktiviteterne under ét tag	249
2. Skiftende projekter som arbejds- og organiseringsform	254
3. Hver medarbejder kan have flere arbejdsfunktioner og projektledere	256
4. Nyt grundlag for ansvar, ledelse, beslutninger og kontrol	258
5. Ændring af virksomhedens opgave	268
6. Den seneste udvikling i Oticon – tiden omkring børsintroduktionen	271
Vignetter som grundlag for teorioprøvning	281
Udformning af vignetter	282
Vignet 1 – Gensidig kontrol – overfor kollega	282
Vignet 2 – Fremmed på fremmed grund	286
Vignet 3 – Konkurrentviden	288
Vignet 4 – Det interne arbejdsmarked	291
Vignet 5 – Det kollegiale sikkerhedsnet	294
Vignet 6 – Projektleders evaluering af medarbejders indsats	297
Vignet 7 – Projektgruppeloyalitet versus selvpromovering	299
Evaluering af de fremstillede vignetter	300
Føreevaluering	301
Interviewpersonernes evaluering af vignetternes kvalitet	301
Evaluering af de enkelte vignetter	302
Vignet 1 – Gensidig kontrol overfor kollega	302
Vignet 2 – Fremmed på fremmed grund	303
Vignet 3 – Konkurrentviden	305
Vignet 4 – Det interne arbejdsmarked	307
Vignet 5 – Det kollegiale sikkerhedsnet	309
Samlet evaluering af vignetterne og interviewformen	310
Uformel evaluering af vignetdiskussionen	310
Formel evaluering af undersøgelsesteknikken	310
Betydningen af vignetternes kontekstnærhed	312
Korrespondens	312
Kritik af bestemte vignetter	313

Indledende bemærkninger for vignetter	314
Generelle bemærkninger fra vignetter	315
Overførelse af moralsk kompetence med vignetteknik	318
Udviklingens natur	319
Indledende evalueringens indikationer af opfyldelse af casemetodens «Elev til et »-indefra-perspektiv«	320
Indledende Besvarelsen af vignetterne	321
Vignet 1 – Gensidig kontrol – overfor kollega	322
Vignet 2 – Fremmed på fremmed grund	331
Vignet 3 – Konkurrentviden	334
Vignet 4 – Det interne arbejdsmarked	338
Vignet 5 – Det kollegiale sikkerhedsnet	342
Vignet 6 – Projektleders evaluering af medarbejders indsats	344
Vignet 7 – Projektgruppeloyalitet versus selvpromovering	347
Sammenfatning for de praktiske undersøgelser	350
Afslutning og perspektiver	355
Indledning til begyndelsen	355
Noter	361
Litteratur	409
Register	417

Forord ved Lars Kolind

Da Frank Dybdal Jensen spurgte mig, om han måtte bruge Oticon som case for sin Ph.D.-afhandling, var jeg skeptisk. Var der »stof« nok i Oticon til at danne grundlag for endnu en analyse og endnu en bog.

Efter at have fulgt Frank Dybdal Jensens arbejde og efter at have læst det færdige resultat må jeg sige, at jeg er blevet glædeligt overrasket. Selv om jeg ikke er helt glad for alle enkeltudsagnene, synes jeg, at Frank Dybdals analysemetode og den måde, han præsenterer resultaterne på, tegner et både præcist og nuanceret billede af, hvad det vil sige at lede en virksomhed gennem værdier. Bogen er nemlig ikke kun en »jubelhistorie«, men afspejler også nogle af de frustrationer, vanskeligheder og skuffelser, som altid må følges med i et eksperiment, som det Oticon er.

Åbenhed over for studerende og over for omverdenen er en af de måder, hvorpå Oticon varetager sit samfundsmæssige ansvar. Vi føler, at vi har pligt til at stille de erfaringer, som vi har gjort, til rådighed for både organisationsforskere og praktikere. Og vi har tillid til at bogen vil blive læst i den ånd, at hvert enkelt citat må blive tolket ud fra den sammenhæng, som det indgår i, og ikke lovet fra det.

Jeg vil gerne på Oticons vegne takke Frank Dybdal for den ildhu, hvormed han er gået til opgaven, for den vedholdenhed, der har præget hans informationsindsamling, og for den loyalitet over for den virkelige verden, som præger det færdige resultat.

Jeg håber, at den som læser bogen, vil sidde tilbage med et indtryk af, at ledelse gennem værdier er vanskeligt, men også, at ledelse gennem værdier på længere sigt bliver den eneste måde, som fremtidens kundskabsbaserede virksomheder kan fungere på.

Lars Kolind

27. november 1997

Forfatterens forord

Denne bog, der er en bearbejdet udgave af min Ph.D.-afhandling, behandler forholdet mellem rationalitet og moralitet i et styrings- og regulerings- samt ledelses- og organiseringsperspektiv. Afhandlingen indgav jeg til bedømmelse ved Handelshøjskolen i Århus i 1997, hvorefter den blev forsvaret i januar 1998 foran et bedømmelsesudvalg bestående af to professorer og en lektor, der efterfølgende indstillede afhandlingen til Ph.D.-graden bl.a. med denne begrundelse: «Frank Dybdal Jensens afhandling er et selvstændigt og relevant bidrag til forskningen i virksomheds- og ledelsesetik og kan i dansk sammenhæng ses som en delvist konkurrerende approach til den tilgang som allerede er slået sammen under betegnelsen etiske regnskaber».

Uanset hvor selvstændigt dette arbejde måtte være, anvendes imidlertid den kollektive betegnelse »vi« overalt i bogen. Dette er i respekt for, at mit forskningsarbejde er foregået indenfor rammerne af forskergruppen CREDO (Centre for Research in Ethics and Decision-making in Organisations) ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus.

At mange af idéerne og de teoretiske udgangspunkter har deres udspringspunkt i CREDO, betyder dog hverken, at dette arbejde nødvendigvis er i overensstemmelse med de synspunkter, der er repræsenteret i denne forskergruppe, eller at ansvaret for fejl, mangler og misforståelser er kollektivt. Tværtimod – den kollektive betegnelse anvendes kun for at anerkende, at CREDO-gruppen har været det lærlige miljø, som dette arbejde er blevet gennemført indenfor. Jeg alene er ansvarlig for argumenterne, de anvendte metoder og konklusionerne i denne bog.

Jeg har søgt at anvende en relativ uakademisk skrivestil, og dermed tilstræbe en udtryksform, der ligger tættest muligt på dagligdagssproget. Dette har flere årsager.

En grund er, at jeg anser hverdagsagtig sprogbrug for at være det medium, der flytter grænsen mellem indtryk og udtryk med mindst meningsstab. Sproget her i form af det skrevne ord som formidler af indtryk, forekommer ikke altid tilstrækkeligt til at stå alene som udtryk. Det skrevne ords begrænsninger som udtryksform sætter sig navnligt igennem de steder i fremstillingen, hvor det forøges at formidle den rigdom af indtryk, som er samlet under de praktiske undersøgelser i virksomheden Oticon A/S. Blandt andet derfor at det valgt at bringe relativt fyldige citater, hvorved de interviewede personer kommer til orde i deres eget dagligdagssprog.

Dagligdagssprogets udtryksform er også valgt for at fremme materialets tilgængelighed. Ikke mindst for at de mange personer, der har bidraget til dette arbejde ved at give tid, faciliteter og interviews, har mulighed for at studere resultatet af deres bidrag til forskningen. De har efter min mening – ligesom alle andre med interesse for emnet – et berettiget krav på at kunne studere dette forskningsarbejde uden særlige fagteoretiske forudsætninger.

Ligeledes er det valgt at anvende det danske sprog overalt. Det betyder, at citater fra fremmedsproglige tekster er oversat til dansk af mig, eller at der er gjort brug af autoriserede oversættelser, hvis sådanne er mig bekendt.

Herudover er dagligdagssprogets udtryksform valgt for at pointere, at mit synspunkt er, at navnlig på moralitetens område vil ethvert forsøg på at give udtrykket en faglig, videnskabelig iklædning kun kunne forringe betingelserne for at skildre de vilkår, som moraliteten eksisterer og viser sig under.

Udtryksformen i den traditionelle, videnskabelige sprogbrug står under denne fremstillings lys i et kontrastforhold til moralitetens muligheder for at komme til udtryk.¹ Eksempler, analogier, metaforer og andre illustrative virkemidler er endvidere taget i brug på steder, hvor det synes at kunne bidrage til at belyse de teoretiske sammenhænge i fremstillingen.

Desværre er det ikke muligt at give en fremstilling som denne ganske uden at måtte anvende fagterminologi. Årsagen til dette er blandt andet, at dette arbejde trækker på faglitteratur fra meget forskellige områder, hvor for der gennem tiden er opstået en særlig sprogbrug. For at forsøge at afveje risikoen mod at gøre vold på sådanne arbejders selvstændige terminologi overfor ønsket om at gøre bogen nogenlunde tilgængelig for alle interesserede, er det valgt i videst mulig omfang at henlægge de nødvendige uddybende fagtekniske diskussioner i slutnoter, og derved forsøge at holde en hverdagssproglig stil i bogens hovedtekst.

Da dette arbejde endvidere næppe vil kunne indpasses i én fagdisciplinær kategori, men bevæger sig over et bredt spektrum af stofområder, er det fundet hensigtsmæssigt i visse tilfælde at anvende relativt fyldige citater istedet for blot at henvise til forfatterne, da teksterne ikke i alle tilfælde kan forudsættes at være paratviden.

Trods alle anstrengelser vil der sikkert alligevel være passage, der er vanskeligt fremkommelige. Men dette skyldes antageligt i lige så høj grad, at de tankegange, der følges kan være uvante for en del læsere – måske navnlig fagfolk indenfor organisationsteorien.

Dette forhold giver forhåbentligt ikke anledning til afvisning af bogens argumenter, men derimod grundlag for fortsat diskussion og forskning indenfor styring og regulering i samfundet, samt ledelse og organisering i virksomheder.

Det er civilisationens kendemærke, at individerne forstår, at det kan betale sig at give afkald på en øjeblikkelig fordel af hensyn til den større interesse i, at samfundet fungerer efter hensigten. Det er denne fælles interesse i at kunne stole på hinandens ord og handling, der gør reglerne nødvendige og værdifulde.

Stig Jørgensen

Udgangspunktet

I dette indledende afsnit peges på nogle samfunds- og erhvervmæssige forhold og individtendenser, der indikerer, at der er behov for en forskningsmæssig indsats på dette arbejdes område, nemlig betydningen af moralitet og individualitet som supplement til, og mulig erstatning for rationel, regelbaseret styring.

Denne foreløbige undersøgelse foretages på to niveauer; først på samfundsplan og derefter på virksomhedsniveau. Indledningvist identificeres og omtales behovet for at finde adfærdsmæssige reguleringsmåder, der kan erstatte eller begrænse brugen af detaljeret styring baseret på en institutionalisering af adfærdsmønstret i form af regler, kontrol og sanktion i et overordnet erhvervsretligt perspektiv. Herefter peges på, at der i stigende grad stilles ønsker og krav fra forskellige interessentgrupper om, at virksomhedsaktører inddrager og tager hensyn i udførelsen af deres aktiviteter.

I denne sammenhæng skal det endvidere vises, at opgaven med intern organisation og ledelse af aktiviteterne i virksomheder forandrer sig på en sådan måde, at der kræves nye organisations- og ledelsesformer, som ikke alene kan baseres på traditionel, ydre styring ud fra regler, kontrol og sanktion.

Adfærdsregulering på samfundsplan

I dette delafsnit skal det omtales, at erhvervslivet, men også andre områder af samfundslivet, bliver reguleret stadig tættere af udefrakommende offentlige myndighedsanstanser. Dette sker bl.a. i et forsøg på at sikre, at virksomhedsak-

Der gives en grundig, kritisk og original fremstilling af grundlaget for traditionel styring og ledelse i samfund og virksomheder: en rationalitetsform, som bygger på en kombination af økonomi, jura og filosofi. Forfatteren opstiller dernæst en række alternative styringsprincipper og teorirammer, der tillægger individuel ansvarlighed, fællesskabets selvjustits og visionært lederskab central betydning. Bogens case bygger på et indgående studie af virksomheden Oticons radikale forandringsproces. Undersøgelsen viser, at værdibaseret ledelse er et konkret bud på, hvorledes der kan arbejdes med aktivering og styrkelse af de menneskelige ressourcer, der ligger som et skjult potentiale under dagens regelbaserede styre- og organisationsformer.

Frank Dybdal Jensen er cand. merc. jur. med speciale i ledelses- og markedsorienteret strategisk planlægning og uddannet som forsker ved Handelshøjskolen i Århus indenfor organisation og ledelse. Han fik tildelt ph.d.-graden i 1998 og nærværende bog er en redigeret udgave af hans afhandling. *Frank Dybdal Jensen* er i dag ekstern lektor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus og virker som konsulent for en række virksomheder.



9 788757 406672

ISBN 87-574-0667-7