

Afsluttende eksamen Organisation og ledelse 72-timers opgave

Fagansvarlig Malene Trock Hempler

På baggrund af fagets pensum og artiklen The Man Who Crashed the World af Michael Lewis, 2009. Besvar da følgende tre spørgsmål i en sammenhængende fremstilling: A) Hvad står der i artiklen B) Hvad er centralt i artiklen? C) Hvad kan vi lære deraf? 2009

Omfang af opgaven: 22.713 anslag. 10 n.s. 12 sider

Ha(fil) 3. Semester. Copenhagen Business School
14. december 2012

Af Stig Nyman Christiansen

Cpr.nr:

Underskrift: _____

Den diktatoriske leder - skurk eller offer?

#1 Indledning

Det moderne menneskes selvforståelse og identitet er tæt forbundet med den beskæftigelse vedkommende har. Skellet mellem arbejde og fritid er langsomt blevet udvasket. Hidtil har organisationsteoretikere og kritikere fokuseret på de negative konsekvenser for det enkelte individ, som resulterer i stress og udbændthed. Ofte tager kritikken udgangspunkt i almindelige videns-medarbejdere på "gulvet". Sjældent bliver der stillet spørgsmålstegn ved, hvilken betydning sammenfletningen mellem arbejde og identitet har for beslutningsprocessen hos topchefer.

I artiklen "The Man Who Crashed The World" skildrer forfatteren Michael Lewis historien om Wall Street topchefen Joe Cassano, som terroriserede sine medarbejdere hos forsikringsgiganten A.I.G.'s afdeling for Financial Products. Cassano bliver beskrevet som en diktator, der ignorerede flere advarselsslamper og kuede sine ansattes modstand med sit temperament. Egenrådigt gearede han A.I.G.'s finansielle portefølje i sådan grad, at det var en medvirkende årsag til finanskrisen samt grunden til, at den amerikanske nationalbank i 2008 måtte iværksætte den største finansielle redningspakke til en privatejet virksomhed i Amerikas historie.

Hvorfor vælger en højtuddannet leder som Cassano en diktatorisk ledelsesstil, når den moderne managementlitteratur og ledelsesdiskurs idealiserer medarbejderinvolvering? Med udgangspunkt i Gideon Kundas tanker om Corporate Culture som medskabende for individets selvforståelse, vil jeg redegøre for, hvorledes Cassano befandt sig i en sårbar position, hvor kritik mod virksomheden kunne opfattes som kritik rettet mod ham. Ved at relatere Cassanos situation til Chris Argyris forskning om, hvordan sårbarhed kan blokere for kritisk selvrefleksion, kan vi derigennem opstille en mulig forklaringsmodel for det bagvedliggende rationale. Fremstillingen sætter spørgsmålstegn ved, om Cassano, som udover at være skurk i Lewis fortælling også var et offer. Undersøgelsens formål er midlertidigt ikke et forsvar af Joe Cassano, men undersøgelsen anvender figuren Cassano, som både empirisk genstandsfelt og illustrativt eksempel, for en mere generel problemstilling.

Når lederens identitet smelter sammen med virksomhedens, bliver lederens identitet sat på spil i enhver kritik af virksomheden. Lederens potentielle sårbarhed

risikerer at lukke ned for den refleksivitet og læring, der er nødvendig for moderne virksomheders succes. For at mediere denne risiko, foreslår jeg, at disse ledere lader sig inspirere af Habermas begreb om den herredømmefri samtale. Idealet om den herredømmefri samtale kan potentielt tjene som et redskab, der tillader individer i organisationer at reflektere over komplekse problemfelter uden at bringe deres egen selvforståelse i spil.

#2 Historien bag

A.I.G. F.P. blev etableret tilbage i 1987, og i de første 15 år af afdelingens levetid var der intet tegn på, at det ville ende med at betyde uoverskuelige tab for hele koncernen. Medarbejderne i A.I.G. F.P. omtalte afdelingen som et finansielt mirakel.

I 2001 blev Joe Cassano valgt som ny leder af A.I.G. F.P. Cassano var i modsætning til afdelingens tidligere leder, Tom Savage, ikke børsmand, og manglede derfor Savages mavefornemmelse for A.I.G. F.P.'s risikofyldte finansielle produkter. Cassano var uddannet i political-science og havde i mange år været ansvarlig for back-office-aktiviteterne i A.I.G. F.P. Savage var en dygtig matematiker og havde nydt at debattere kalkulerne bagved de finansielle risici. En debat som døde den dag, den langt mindre matematisk begavede, Cassano indtrådte i chef-rollen. I sin artikel interviewer Lewis en børsmand, der beskriver Cassano som: *"A guy with a crude feel for financial risk but a talent for bullying people who doubted him. A.I.G. F.P. became a dictatorship."*¹

I 1998 før Cassano var indtrådt ved roret, var A.I.G. F.P. gået ind i markedet for credit-default-swaps - i første omgang for at forsikre banker imod misligholdelse fra virksomhedsobligationer udstedt af store aktieselskaber. I løbet af 2000 og frem begyndte A.I.G. F.P. også at forsikre andre typer af privatgæld, herunder de berygtede subprime-lån.

I marts 2005 viste de første tegn sig på, at noget var galt. A.I.G. havde mistet sin status som en sikker AAA-investering. I slutningen af 2005 ønskede Cassano at udpege Gene Park som A.I.G. F.P.'s nye ambassadør for subprime-lån på Wall Street. Park havde inden mødet med Cassano undersøgt størrelsen af subprime-lån i forhold

¹Lewis (2009), side 5

til resten af A.I.G.'s samlede aktiver. Park fortalte Cassano, at subprime-lånene var en tikkende bombe. Cassano blev rasende, men efter et møde med resten af de store Wall Street virksomheder besluttede Cassano sig for ikke at forsikre flere subprime-lån.

Historien kunne være stoppet her, men Cassano nægtede at acceptere de omkostninger, som ville være involveret ved at tilbageføre en del af de mange risikofyldte subprime-lån for, at A.I.G. igen kunne genvinde sin finansielle soliditet. Efter at A.I.G. mistede sin AAA-status, havde Cassano desuden valgt at stille sikkerhed som en del af subprime-lånenes credit-default-swaps.

Selvom A.I.G. F.P. valgte at stoppe med at forsikre nye subprime-lån, rullede maskinen allerede. I starten af 2008 trådte Cassano tilbage, efter at subprime-lånene var begyndt at falde, og bankerne med Goldman Sachs i spidsen, begyndte at opkræve den stillede sikkerhed. Skaden var sket, og A.I.G. og resten af den finansielle sektor i USA måtte redes af regeringens hjælpepakke.

#3 Teoretisk løsningsramme

Michael Lewis historie om "The Man who crashed the world" er en historie om, at under de forkerte betingelser kan én mands værk vælte verden. Det er en historie om et diktatorisk lederskab, dominoeffekter og konsekvenserne af manglende refleksion over en virksomheds beslutninger. Det er en historie med mange lag, som kan anskues fra utallige vinkler og rejse en tilsvarende mængde kritiske spørgsmål.

I indeværende undersøgelse vil jeg se bort fra den begivenhedsrige kulisse, historien udspillede sig i. I stedet vil jeg undersøge, hvad der kan forklare, hvorfor en højtuddannet leder som Cassano valgte en diktatorisk ledelsesstil, og dermed ignorerede den moderne managementlitteraturs og ledelsesdiskurs' ideal om medarbejderinvolvering. For at belyse Cassanos "valg" vil jeg tage udgangspunkt i Gideon Kundas tanker om Corporate Culture, og hvordan denne bliver central for medarbejdernes selvforståelse. Herefter vil jeg prøve at forstå rationalet bagved Cassanos handlinger ved at relatere disse til Chris Argyris forskning i højtuddannede konsulenter manglende evne til at reflektere over egne fejl.

Ethvert blik vil altid forme sagen. ”Kun i et særligt lys og med stærke forenklinger kan verden iagttages. Verden som helhed, eller som den er, kan ikke iagttages.”²

Analysens teoretiske greb og historiens vinkling er således vilkår for min undersøgelse. Undersøgelsen er baseret på tertiært datamateriale i form af Lewis allerede bearbejdede fremstilling af Cassano. En sådan undersøgelse baserer sig på tolkninger - og flere steder tolkninger af tolkninger.

Kunda, et blik for kultur

I bogen *Engineering Culture* præsenterer Kunda etnografiske studier fra ingeniørvirksomheden Tech i Silicon Valley. Her skildres en række ledelsesmæssige tiltag og overvejelser om, hvordan virksomhedens kultur kan anvendes som en normativ kontrolmekanisme til at ”styre” autonome individer på en kreativ arbejdsplads i videnssamfundet. Moderne virksomheder har behov for medarbejdere, som arbejder selvstændigt. Derfor har traditionelle direkte kontrolmekanismer udspillet sin rolle. Essensen af denne udvikling indkapsler Kunda ved at citere en af lederne hos Tech: ”You can’t make ’em do anything; they have to want to.”³

Kunda peger på, at medarbejderne hos Tech forventes at inkorporere deres medlemskab i den særlige ”Tech-kultur” som en integreret del af medarbejdernes selvopfattelse.⁴ Kunda beskriver, hvordan aktieoptioner og særlige jobtitler fungerer som symboler for anerkendelse.⁵ Det særlige medlemskab bliver konstitueret af, at ikke alle får lov at være med i klubben. Alle ved, inklusiv dem der ikke er medlem, at sekretæren eller portvagten kun er begrænsede medlemmer. Det er denne adskillelse imellem ”rigtige” Tech’er, og de som ikke er, der positionerer medlemskabet særligt attraktivt. Målet er, at medarbejderne skal være emotionelt knyttet til virksomheden. Det moderne arbejdsliv kræver ikke kun sved men også sjælen. Kunda stiller kritisk spørgsmålstejn ved, om denne normative kontrol er en frigørelse af individet eller et fængsel.⁶ På den ene side argumenterer Kunda for, at medlemmerne er frie individer og ikke passive objekter. På den anden side udbrænder flere af medarbejderne

² Thyssen (2012), side 9

³ Kunda (1992), side 7

⁴ Ibid. side 7

⁵ Ibid. side 17-18

⁶ Ibid. side 15

jævnligt, de føler sig udnyttet og forrådt. Ironisk nok tjener det at være udbrændt som et særligt kendetegn for et fuldbyrdet medlemskab. "Udbrændtheden" viser, hvor langt medarbejderen er villig til at gå i sin stræben efter succes.⁷

I undersøgelsen af Cassanos valg af ledelsesstil vil jeg ikke udfolde Kundas kritik af normative kontrolmekanismer. Kundas teoretiske bidrag tilbyder analysen indsigt i, hvordan individer inkluderer virksomhedskulturer i deres egen selvforståelse. Analysens metodiske tilgang er ligeledes forskellig fra Kundas. Analysen præsenterer ikke nogen etnografi, men bearbejdede udtalelser fra medarbejdere i A.I.G.F.P.

Argyris, et blik for refleksivitet

Argyris har igennem studier af konsulenter opdaget, at højt uddannede management konsulenter ofte er meget entusiastiske omkring udvikling og optimering, men at de selv samme konsulenter sjældent reflekterer kritisk over egen adfærd i deres stræben efter forbedringer. Argyris opstiller to former for læring: Single-loop og double-loop. Hvor single-loop-læring fokuserer på at anvende viden til at løse problemer, reflekterer double-loop-læring kritisk omkring de forudsætninger, herunder egen adfærd, som ligger til grund for problemfeltet. Argyris pointerer, at fordi moderne organisationer i stigende grad er afhængige af læring, må disse organisationer og dets medarbejdere inkorporere double-loop-læring i deres tænkemåde og praksis.⁸

Det er ikke et spørgsmål om motivation eller engagement, som kan forklarer, hvorfor de højtuddannede konsulenter har vanskeligt ved double-loop-læring. Selv skriver Argyris om sine observationer: *"As long as efforts at learning and change focused on external organizational factors [...] the professionals were enthusiastic participants. [...] And yet the moment the quest for continuous improvement turned to the professionals own performance, something went wrong."*⁹

Hvad gik galt? Ifølge Argyris er den primære årsag til konsulenternes manglende evne til kritisk selvrefleksion frygt for at fremstå inkompetente og sårbare. Denne frygt, påstår Argyris, er særligt fremtrædende hos de højtuddannede konsulenter, fordi de sjældent har oplevet fiasko. Derfor ved de ikke, hvordan de skal

⁷ Ibid. side 20

⁸ Argyris (1991) 4

⁹ Ibid side 5

arbejde med disse følelser effektivt. I konsulentkulturen hersker en stærk frygt for at begå fejl og en tilbøjelighed til at føle skam over ikke at leve op til virksomhedens og sine egne høje standarder. I sidste ende er denne defensive adfærd et produkt af den sårbarhed, der er forbundet ved at stille spørgsmålstegn ved egne fejl. Sårbarheden blokerer for de højtudannedes evne til double-loop-læring således, at sårbarheden bliver hæmmende for virksomhedens udvikling.¹⁰

Argyris præsenterer en række metoder til, hvordan frygten og sårbarheden kan modvirkes. Disse metoder vil jeg ikke udfolde yderligere. I forhold til undersøgelsen af Cassanos valg af ledelsesstil udstyrer teorien os med en forståelse af, at sårbarhed kan virke hæmmende for professionelles evne og vilje til at blive konfronteret med egne fejl og mangler.

4# Analyse af figuren Joe Cassano

Cassano – firmaets mand

Cassano bliver af sine medarbejdere i A.I.G. F.P. skildret som den store skurk - en diktator. Men måske er han også et offer. Et offer for Wall Street kulturen som var smeltet sammen med hans selvforståelse. Kundas beskriver, hvordan virksomheder bevidst forsøger at skabe en Corporate Culture, som afkræver ikke blot dets medarbejders sved, men også deres sjæl. At Cassano virkelig var en firmaets mand, der levede og åndede for sin profession, indikerer en række eksempler fra Lewis artikel.

I 2007 fik Cassano udbetalt 38 millioner dollars - 36,75 af dem valgte han at geninvestere i virksomheden.¹¹ Faktisk var Cassano den person med mest investeret i A.I.G. F.P. Meget tyder på, at Cassano ikke var i A.I.G. F.P. for pengenes skyld. En af hans tidligere medarbejdere fortæller: "*He wore crappy clothes, drove a crappy car and spend all of his time at the office.*"¹²

¹⁰ Ibid. side 6-8

¹¹ Lewis (2009), side 6

¹² Ibid. side 6

Dette indikerer, at Cassanos løncheck tjente som et symbol på hans medlemskab af "Club Big Wall Street Shots". Et forhold som deler fællestræk med de aktieoptioner, der fungerede som tegn på anerkendelse i Kundas beskrivelse af virksomheden Tech.

Ifølge artiklen satte Cassano ofte lighedstegn imellem sig selv og virksomheden. En medarbejder udtaler om Cassanos opførsel: *"Joe always said, this is my company. You work for my company. He'd see you with a bottle of water. He'd come over and say, That's my water"*¹³

Meget peger i retning af, at Cassano havde mere end blot sine penge investeret i virksomheden. Efter at Cassano var trådt tilbage som leder af A.I.G F.P., var han i en kortere periode ansat som konsulent. Ingen vidste rigtig, hvad han lavede.¹⁴ Måske kunne han ikke undvære sin identitet som en del af A.I.G F.P.

Det er tydeligt, at Cassanos selvopfattelse i stor udstrækning var smeltet sammen med hans jobbeskrivelse. Han var en del af A.I.G F.P. længe før han blev udpeget som leder for afdelingen, og havde derfor haft god tid til at lade virksomhedens DNA vokse sammen med sit eget.

I et andet af sine værker, Wall Street Poker, skildrer Lewis, hvordan han selv som ung up-coming bond trader hos Salomon Brothers blev opdraget til at lære at elske firmaets og Wall Streets kultur. Starten på Lewis karriere var et 5 måneders intensivt kursus, hvor fremtrædende sælgere, handlere og finansfolk delte deres erfaringer. Det vigtigste, beskriver Lewis, var ikke det faglige indhold, som de spirende bond traders blev udsat for, men *"beretningerne, den mundtlige videreførelse af traditionerne hos Salomon Brothers."*¹⁵ Kurset var formet som et udskilningsforløb, hvor formålet var at få en af de 112 underdirektører til at ansatte én efter kursets afslutning. *"Cheferne var inderst inde også traders[...] En direktør interesserede sig kun for én, hvis han fik det indtryk, at man var efterstræbt. I så fald kunne man være noget værd."*¹⁶

Kurset var et dannelsesforløb, der rustede kursisterne til, at kunne klare sig på markedet og blandt kollegaer. I starten beskriver Lewis, hvordan han indtager en ironisk distance til gamet i lighed med flere af de ansatte, som Kunda portrætterer.

¹³ Ibid. side 5

¹⁴ Ibid. side 8

¹⁵ Lewis (1989) side 50

¹⁶ Ibid. side 43-44

Men til sidst er Lewis selv blevet indkapslet som en del af det Wall Streets tænkemåde.

Cassano har aldrig selv været på bond-trader-kursus. Lewis erfaringer afslører potentielt en diskrepans imellem det billede, som Cassano gerne ville fremstille af sig selv, og de evner og den baggrund han faktisk besad. Cassano var ikke børsmægler. I Lewis artikel bliver der fortalt, at Cassano ikke havde sin forgænger Tom Savages matematiske forståelse for de risiko-kalkuler, som lagde til grund for A.I.G. F.P.'s forsikringsprodukter.¹⁷ Cassano var ikke en gambler af natur. De penge, som han ikke havde investeret i A.I.G. F.P., var sikkert placeret i statsobligationer.¹⁸ Derfor kan det være svært at forstå, hvad der drev Cassano til at tage store risici på vegne af A.I.G. F.P. Baseret på Lewis artikel er en plausibel forklaring, at Cassano ikke selv forstod de risici, som hans beslutninger indebar. En indsigt som Cassano kunne have opnået ved at involvere sine medarbejdere i sine beslutninger.

I sin fremstilling af virksomheden Tech. beskriver Kunda, hvordan det at nogen er udenfor kulturen, er med til at konstituere den. Vi kan forestille os, at Cassano oplevede en splittelse i rollen som leder. På den ene side var han leder af en hektisk risikosøgende virksomhedskultur, som byggede på en stærk matematisk forståelse. På den anden side var han selv som person, hverken risikovillig eller besad en intuitiv forståelse af Wall Street kulturens matematiske logik. Denne splittelse kan muligvis have udfordret en mand som Cassano, der i sin nye lederrolle må have følt sig sårbar og bange for ikke at kunne leve op til sine forgængeres succes.

Cassano – en afkoblet leder

Ifølge Argyris teori har mennesker, der føler sig sårbare og frygter fiasko ofte vanskeligere ved kritisk at reflektere over egne handlinger. De udviser derfor en defensiv adfærd, når deres fejl og mangler bliver påpeget. I det lys kan det være forståeligt, hvorfor Cassano udviste en adfærd, som lukkede for den kritisk reflekterende debat i virksomheden. Når en leder identificerer sig selv med virksomheden i den grad, som det var tilfældet med Cassano, kan "mobning" af de medarbejdere, som satte spørgsmålstegn ved hans beslutninger virke som en plausibel

¹⁷ Lewis (2009), side 5

¹⁸ Ibid. side 6

endog uhensigtsmæssig reaktion. En medarbejder udtaler: *"The fear level was so high when we had these morning meetings you presented what you did not to upset him."*¹⁹

Den frygt som medarbejderne følte, kunne måske forklares som værende Cassanos egen frygt for at fejle. Selv er Lewis inde på en lignende konklusion, når han skriver: *"According to traders, Cassano was one of those people whose insecurities manifested themselves in a need for obedience and total control"*²⁰

For et menneske som Cassano, hvis egen selvopfattelse er sammenflettet med den virksomhed, han står i spidsen for, kan et angreb på virksomheden virke som et angreb på ham selv. Denne udlægning af Cassanos situation tilbyder en forklaringsmodel til, hvorfor Cassano udviste en aggressiv adfærd, når han blev konfronteret med sine fejl. Da Gene Park satte spørgsmålstegn ved den tikkende bombe, som subprime-låne havde udviklet sig til, var Cassanos reaktion et tydeligt eksempel på single-loop-læring. Park fortalte Cassano, at han ikke ville tage jobbet som A.I.G. F.P.'s nye ambassadør på Wall Street, hvis han samtidig skulle udstede flere subprime-lån. Cassanos reaktion på denne udtalelse viser, hvordan han nægtede sig selv den kritiske refleksion og valgte forklaringer i omgivelserne til at bearbejde problemfeltet: *"This naturally infuriated Joe Cassano, who says one trader, thought Park was being lazy, dreaming up reasons no to do the deals, that would require work"*²¹

Produktet af Cassanos ledelsesstil blev en afkoblet leder, der ikke forstod fagligheden i den virksomhed, han havde ansvaret for. Resultatet blev en række uhensigtsmæssige beslutninger, der senere skulle få fatale konsekvenser. Det siges, at kærlighed gør blind. En leders kærlighed til den virksomhed han står i spidsen for, er måske af denne grund ekstra farlig.

#4 Hvad kan vi lære?

Når lederens identitet smelter sammen med virksomhedens, bliver lederens identitet sat på spil i enhver kritik af virksomheden. Lederens potentielle sårbarhed risikerer at lukke ned for den refleksivitet og læring, der er nødvendig for moderne

¹⁹ Ibid. side 5

²⁰ Ibid. side 5

²¹ Ibid. side 7

virksomheders succes.²² Særlig sårbar bliver den leder, som ikke fagligt er klædt på til at forstå den virksomhed, kultur og videns-felt, som lederen står i spidsen for.

I dag er flere og flere ledere, hvad jeg vil kalde for "uddannede ledere". Disse ledere besidder ikke en særlig faglig kompetence, men er eksperter generelt i ledelse. Eksempelvis ansætter vi i stigende grad skoleinspektører, der er akademisk uddannede i stedet for inspektører med praktisk lærererfaring. Det er undersøgelsens konklusion, at den moderne ledertype særligt risikerer at føle sig ekstra sårbar grundet manglende faglig indsigt, og derfor tenderer til at reagere instinktivt imod den refleksive læring, som organisationens udvikling kræver.

Hvordan kan den "uddannede" leder modvirke denne instinktive tendens? Jeg vil foreslå den moderne leder at lade sig inspirere af Habermas begreb om den herredømmefri samtale. Habermas skelner imellem to former for samtaler: Den performative og den strategiske. I den performative samtale er samtalens mål forståelse og konsensus imellem to parter. Samtalen er kendetegnet ved, at man anerkender den tvangfrie tvang i det gode argument. Dialogen er produktiv, fordi Habermas mener, at der i sproget er en iboende fornuft, der ideelt set tillader at søge imod bedre løsninger. Den strategiske samtale er kendetegnet ved, at den tjener som redskab for den ene eller begge parter som fx en politisk debat i en valgkamp. Herved lukkes for muligheden for reelt at blive enige, og samtalens frugtbarhed ophører.

Den performative samtale er et ideal, et tankeeksperiment der opsætter en kunstig scene. Samtalens formål ligger i selve samtalen. Begrebet om den herredømmefri samtale er en udledning af Habermas arbejde med diskurs etik. Men det er ikke kun den etiske diskussion, som idealet kan tilbyde noget værdifuldt til. Idealet kan være produktivt til at modvirke lederens sårbarhed overfor kritisk refleksion. Den herredømmefri samtale er et ideal, der muligvis tillader både leder og medarbejder, hvis identitet er stærkt indspundet i virksomheden, at træde ind på en neutral scene og reflektere over sagen selv. Den herredømmefri samtale er et greb, der potentielt tillader individer i de organisationer, der efterhånden har indtaget karakter af mini-samfund, at reflektere over de komplekse muligheder, risici og beslutninger, som virksomheden kontinuerligt bliver udfordret af.

²² Agyris (1991), side 4

#5 Konklusion

For at prøve at forstå hvorfor Joe Cassano udviste en diktatorisk ledelsesstil, har vi i denne undersøgelse opsat en teoretisk rammeløsning med udgangspunkt i henholdsvis Gideon Kunda's idé om Corporate Culture og Chris Argyris skelnen imellem single-loop- og double-loop-læring. Denne rammeløsning tilbyder os en plausibel forklaring på Cassanos bagvedliggende rationale af hans ledelsesstil. Cassanos afkoblede ledelsesstil kan anskues som et produkt af en følelse, hvor en enhver kritik af virksomheden blev opfattet som en kritik imod Cassanos person. Historien om Cassano afslører et muligt problematisk spændingsfelt for moderne topledere.

For at mediere den latente risiko hos topledere til sætte ligheds imellem sig selv og virksomheden, for siden at modarbejde en reflektiv praksis, foreslår jeg et diskussionsideal inspireret af Habermas idé om den herredømmefri samtale. En samtale hvor den tvangfrie tvang i det gode argument anerkendes, og individet derved hjælpes til at sætte sin egen identitet udenfor virksomhedens beslutningsproces.

#5 ANVENDT LITTERATUR

Argyris, C. (1991): "Teaching Smart People How to Learn"

Habermas, J. (1996): "Diskursetik", side 85-86, Det lille Forlag, Frederiksberg

Habermas, J. (2005): "Demokrati og retsstat", Hans Reitzels Forlag, København

Kunda, G. (1992): "Culture and Organization" i "Engineering Culture – Control and Commitment in a High-tech Corporation", side 1-25, Tempel University Press

Lewis, M. (2009): "The Man Who Crashed The World" i Vanity Fair, Volume 51; Issue 8

Lewis, M. (1989): "Om at lære at elske firmaets kultur" i "Wall Street Poker", side 31-56, Spektrum

Thyssen, O. (2012): "Indledning" og "Jürgen Habermas" i "Det Filosofiske blik, side 9 og 661-682. Informations Forlag