



Ledelse & spiritualitet

| tema

Læs også

NLP: Neuro Lingvistisk Programmering | 4

SBL: Spirituelt baseret ledelse | 9

En visionsbåret kirke | 18

Company karma | 22

Indhold

Bladet IKON udgives af den kristne forening IKON (Informations- og samtaleforum for Kristendom Og Ny religiøsitet). Formålet er at skabe debat om og kontakt med religiøse strømninger uden for den kristne kirke og medvirke til saglig formidling af den kristne tro, især i forhold til mennesker i ikke-kristne miljøer.

Abonnement: IKON udkommer normalt i marts, juni, september og december. Årsabonnement 160,- kr. (inkl. moms). Løssalg 45,- kr. Abonnement kan bestilles på nedennævnte adresse eller ved indbetaling af beløbet på giro 6 61 61 51 med angivelse af afsenderadresse samt formålet med indbetalingen.

Redaktion: Lars Buch Viftrup (ansv. red.), Anni Louise Albæk, Anne Krabbe-Poulsen, Lene Skovmark, Dørthe Kidmose Mølby, Lene Troelsen.

Sats og layout: Jeanette Westh.

Forsidebillede: Sachin Ghodke, www.sxc.hu.

Tryk: Fjerritslev Tryk, Østergade 35, 9690 Fjerritslev, tlf.nr. 98 21 24 31.

Oplag: 800.

Indlæg og artikler sendes til Redaktionen, IKON, Nørreallé 29, 8000 Århus C, e-mail: ikon@ikon-danmark.dk. Læserbreve/debatindlæg modtages gerne, dog forbeholder redaktionen sig ret til at udelade eller forkorte efter eget skøn. Signerede artikler er ikke nødvendigvis udtryk for IKONS holdninger.

Annoncer: 4 kr. pr. mm. - 1/4 side 800 kr. - 1/2 side 1400 kr. - 1 side 2500,- (alle priser ekskl. moms).

IKON: Nørreallé 29, 8000 Århus C, tlf.: 30200280. SE-nr. 1663 9397. Træffetid bedst tirsdag og torsdag. E-mail: kontor@ikon-danmark.dk

Hjemmeside: www.ikon-danmark.dk. Her kan man også melde sig ind i foreningen IKON, hvor årskontingentet er 200,- kr. (dog 100,- kr. for studerende og pensionister). Husstandsmedlemskab 300,- kr. Formand: Bjarne Dahlmann – e-mail: formand@ikon-danmark.dk.

Det er tilladt at citere fra IKON i henhold til Medieansvarsloven med tydelig kildeangivelse. Ved eftertryk af artikler må der aftales med redaktionen eller forfatteren.

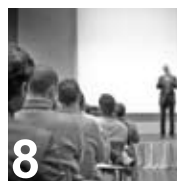
Copyright © IKON-Danmark 2010.

ISBN 0907-7987.



4

At lede andre
til at lede sig selv
Af IBEN EGEKVIST KROGSDAL



8

Anthony Robbins
Coachingindustriens fader
Af IBEN EGEKVIST KROGSDAL



9

Spirituel baseret ledelse
Af PETER PRUZAN



14

God ledelse
- også til kirkebrug
Af POUL LANGAGERGAARD



16

Merkur
- en bank med samfunds-
mæssigt ansvar
Af LARS PEHRSON



18

En visionsbåret kirke
Af DORTHE MØLBY



20

At samarbejde
med universet
Af LENE SKOVMARK



24-26

Bog anmeldelser:
Company Karma
Ledelse og spiritualitet
Tro i mødet



26

Frelse som fuldendelse
Af LENE SKOVMARK

Det tomme spiritualitetsbegreb

Kan en spiritualitet, der alene formes af virksomhedskulturer, hvis formål er at tjene penge, ikke gå hen og blive en spiritualitet for de sejrende, de dygtige og de ressourcestærke?



Af LARS BUCH VIFTRUP, redaktør

Der tales om ledelse som aldrig før. Og det med god grund. For gennem årtier har vores kultur været præget af et opgør med autoriteterne. Forældre tager deres børn med på råd, så snart de kan tale. Lærere sætter blot rammerne for elevernes egen læring. Virksomheder, der skal rekruttere medarbejdere, er nødt til at indse, at de ikke bare kan få dem til at gøre, hvad som helst, bare fordi de udsteder lønchecken. Ledelse handler derfor i høj grad om motivering. Hvordan får vi motiveret børnene, eleverne og medarbejderne til at yde deres bedste? For hvis ikke vi formår dette, så sakker vi akter ud i konkurrencen. Velstanden i samfundet vil blive mindre.

Og her møder vi så et af tidens store paradokser: Trods autoriteternes fald, så vinder det spirituelle frem som en del af de mange ledelsesfilosofier, man møder rundt omkring i de danske virksomheder. Det virker som om, at spiritualitet glider helt uden om magtspørgsmålet og i stedet handler om at finde sig selv, udfolde sit fulde potentiale og finde den store sammenhæng. Den spirituelle leder er ikke en autoritet i en gammeldags forstand, men formår at være samlingspunktet i kraft af sin autenticitet. At være leder kommer til at handle om at lære sine medarbejdere at lede sig selv.

Som forholdet mellem spiritualitet og religion forstås i dag, så er religion noget lukket og afgrænset, mens spiritualitet er noget åbent og universelt. Og det er netop denne åbenhed, eller man kunne også kalde det tomhed, der gør det muligt for det spirituelle at forme sig ind i en hvilken som helst sammenhæng, om det er i virksomheden, skolen eller hjemmet. Enhver spirituel coach taler derfor med dette universelle sprog ind i virksomhedernes konkrete problemstillinger, såsom stress, udvikling og vækst af personlige ressourcer.

Det kan naturligvis godt få religionerne til at blive skeptiske overfor fænomenet, spiritualitet i arbejdslivet. For betyder det ikke, at båndene mellem de organiserede religiøse fæl-

lesskaber og menige mands åndelige praksis bliver kappet over? Kan brugen af spirituelle praksisser i arbejdslivet få den konsekvens, at arbejdslivets fokus på vækst og succes bliver det primære parameter for hele ens liv? Er det en trussel mod religionen? Og er det en trussel mod vores samfund? Kan en spiritualitet, der alene formes af virksomhedskulturer, hvis formål er at tjene penge, ikke gå hen og blive en spiritualitet for de sejrende, de dygtige og de ressourcestærke?

Jeg tror ikke, at man kan eller skal komme udenom, at der vil være en skelnen mellem den spiritualitet, som tager udgangspunkt i individet eller virksomheden og dets behov for at finde mening, livskraft og sammenhæng, og så den spiritualitet, som tager udgangspunkt i religiøse fællesskaber. Men det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der ikke er nogen forbindelse mellem religionen og den spiritualitet, man møder i virksomhedssammenhænge. Når man f.eks. taler om spirituelt baseret ledelse, så udvikles forståelsen af, hvad spiritualitet er, ikke i et tomt rum. Forståelsen udvikles i et komplekst samspil mellem individer/ledere, konkrete situationer og de stærke narrativer, som flourerer samfundet og distribueres gennem de etablerede religioner.

Også virksomhedsspiritualitet er afhængig af andre narrativer end et tomt spiritualitetsbegreb, som kun det enkelte individ kan fylde ud. Virksomhedernes egne narrativer, f.eks. om at blive de bedste i branchen, har naturligvis meget at skulle sige, men også etiske narrativer, som vi har mødt i fænomenet CSR, Corporate Social Responsibility (virksomheders sociale ansvar), vinder indpas. Her har vi at gøre med hensyn, som ikke alene er bestemt af virksomhedens egen økonomiske gevinst, men som har et større sigte, og som bl.a. de religiøse narrativer er medvirkende til at definere. Kirkerne skal derfor blive ved med at fortælle de gode historier, og acceptere, at det ikke direkte kan aflæses i virksomhedslederens sprogbrug, der forståeligt nok er rensset for religiøse termer.

LEDELSE MED NLP:

At lede andre til at lede sig selv

Af IBEN EGEKVIST KROGSDAL
postdoc v. religionsvidenskab, Århus Universitet

Ny fokus på ledelse

Selvom vi lever i en tid, hvor autoritetstro længe har stået for fald, har der i de seneste år været et stadig stærkere fokus på ledelse. Der bliver forsket i ledelsesmetoder som aldrig før, der udbydes lederuddannelser i stor stil, og overalt i både erhvervsliv og offentligt regi efterspørger man gode ledere. Ledelse er i stigende grad blevet professionaliseret og tildelt sin egen ret.

Det kan synes ulogisk, at vi er så positivt optagede af ledelse i en tidsalder, hvor vi ellers konstant stiller spørgsmålstejn ved autoriteters faktiske autoritet. Siden ungdomsoprøret er det blevet stadig mere almindeligt, at vi fx supplerer vores læges vurderinger med nettets, at vi som forældre stiller kritiske spørgsmål til folkeskolelæreres faglighed, og at vi opfatter os selv som ligeså store religiøse autoriteter som præster. Nulevende mennesker ser i stigende grad sig selv som deres egen vigtigste autoritet indenfor en række livsområder. Dertil kommer, at det er på mode at ”følge sit eget hjerte” frem for at følge andres råd og vejledning. Belæring bryder vi os ikke om, men vi vil gerne have en coach til at stille os spørgsmål, som vi selv kan besvare. I dag er tendensen, at vi ikke vil ledes af andre – vi vil langt hellere kunne lede os selv.

Men netop tabet af autoritetstro og det enkelte menneskes forventning om at leve ud fra sig selv har skabt et fornyet

fokus på ledelse. For hvordan skal den leder være, som skal lede mennesker til at lede sig selv? Og hvordan kan en leder skabe de bedst mulige rammer for, at medarbejderne kan udfolde og udvikle sig under stort selvansvar og med stor grad af selvmotivation?

Den venlige og anerkendende leder

Den moderne leder er på afgørende måder anderledes end den ”gammeldags” leder, der med de seneste 30-40 års ændringer i holdningen til autoriteter i stigende grad er blevet udfordret. Hvor den gammeldags leder lidt firkantet sagt var en dikterende leder, der gav en medarbejder besked på, hvad vedkommende skulle lave uden at interessere sig synderligt for, om medarbejderen nu også var motiveret til at udføre opgaven, skal den moderne leder være mere lyttende og åben. Hun skal interessere sig for medarbejderens lyst og motivation. Den moderne leder udstikker ikke længere bare ordrer fra toppen – hun beskæftiger sig mere aktivt med medarbejderens indstilling, forståelse, attitude og drivkræfter. Hun vil for eksempel typisk have en coachende og anerkendende ledelsesstil. Det betyder, at hun gennem løbende samtaler med medarbejderen (fx MUS-samtaler) sammen med medarbejderen forsøger at finde ud, hvad medarbejderens udviklingspotentialer er, og hvordan disse personlige og faglige udviklingspotentialer bedst kan blive bragt i spil i arbejdssammenhæng.

Grundtanken er, at den medarbejder, der får lov at udfolde sig ud fra sin egen lyst og motivation, er både en mere ef-



Ledelse er et stort tema i vores tid, og i mange tilfælde indgår det spirituelle som en del af ledelsesfilosofien. Denne artikel sætter fokus på en af de mest udbredte former for ledelsesfilosofi, NLP, og undersøger, hvordan spiritualitet kan vinde indpas i forbindelse med ledelse.

fektiv, vækstororienteret og mere tilfreds medarbejder. Den moderne leder er i den forstand blevet medarbejdernes sparringspartner, hvis fornemste opgave er at få medarbejdere til at udfolde deres eget inderste potentiale. Dette vil nemlig komme både virksomheden og den enkelte til gavn og munde ud i en såkaldt win-win-situation, hvor alle får noget ud af arbejdsindsatsen. Man kan sige, at den sure og underkendende chef i stigende grad er blevet til den venlige og anerkendende leder, der i dag giver plads og mulighed for, at den enkelte kan motivere og lede sig selv.

Ledelse koblet på spiritualitet

Denne anerkendende ledelsestilgang har desuden inden for de seneste 10 år mange steder koblet sig på såkaldt spiritualitet. Jeg skriver "såkaldt", fordi spiritualitet er et meget bredt udtryk, der bliver forstået meget forskelligt i forskellige miljøer. Definitionen af spiritualitet afhænger af, hvem der taler. Når man i mange ledelsessammenhænge i dag taler om spiritualitet, er det dog ofte ud fra den forestilling, at det enkelte menneske bør arbejde på sin egen personlige udvikling på vej mod større selvindsigt og selvudfoldelse, og det gælder vel og mærke også i arbejdslivet. Denne personlige udviklingsproces vil ifølge mange spiritualitets fortalere være fuldt forenelig med en virksomheds udvikling mod det bedre – og selvudviklede mennesker vil på lang sigt kunne gøre verden til et bedre sted for alle at leve i. Der er med andre ord et stærkt vækstoffokus på både den enkelte og på den enkeltes betydning for verden i det hele taget. Dette vækstoffokus med spirituelt sigte går igen i store dele af den populær-ledelseslitteratur, der i dag sælger rigtig godt. Det er fx tydeligt til stede i den amerikanske ledelsesguru Stephen Coveys bestseller om ledelsesfilosofi, "7 gode vaner" (2003), og herhjemme kan man fx se det i den danske professor i ledelse, Steen Hildebrandts, generelle syn på ledelse

i en spirituel sammenhæng.

Tendensen til at koble spiritualitet og moderne ledelse viser sig mere konkret ved at stadig flere virksomheder anvender traditionelle spirituelle teknikker som yoga og meditation, når de vil forbedre medarbejdernes dagligdag og arbejdsindsats. I dag er det langt fra ualmindeligt, at medarbejdere i et firma bliver sendt på kursus i selvfordybelsesteknikker på virksomhedens regning. Formålet kan være at lære medarbejdere at fokusere, at mærke sig selv, at stresses af, at forbedre deres selvfølelse, at få mere energi og i det hele taget at blive bevidste om deres krop, tanker og måder at agere på. Formålet kan også mere udtalt være at sætte medarbejdere i stand til at arbejde med sig selv i spirituel forstand. Men også en række nyere selvudviklingsteknikker, der trækker på de traditionelle spirituelle praksisser, har vundet indpas i mange danske virksomheder. I de seneste par år har særligt Mindfulness-metoden fået stor succes og bliver nu udbudt på en lang række kurser. Mindfulness er en amerikansk metode til at skærpe menneskers opmærksomhed på nuet og til at give indsigt i de tanker og kropsfornemmelser, der ifølge metoden giver mennesker stress. Formålet med mindfulness-træning er at bevidstgøre medarbejdere om deres egne ubevidste tankemønstre og ubevidste måder at skabe både stress og ro på for sig selv.

Neuro Lingvistisk Programmering, NLP

En anden succesfuld teknik, der ofte (men langt fra altid) bliver koblet med spiritualitet på arbejdspladserne er NLP. NLP står for Neuro Lingvistisk Programmering og er en ledelses- og selvudviklingsmetode, der i dag bliver brugt i en række former på mange danske arbejdspladser. Metoden blev udviklet i USA i 1970'erne og kom for alvor til Danmark i begyndelsen af 1990'erne. I starten blev NLP næsten

udelukkende brugt af privatpersoner til personlig udvikling, men i dag foregår op imod 80 % af al NLP-træning ude på danske virksomheder, når de benytter sig af NLP-konsulenter, eller når de sender medarbejdere på NLP-kurser og efteruddannelser. NLP bliver brugt som en selvudviklingsmetode for især medarbejdere på leder- og mellemliderniveau. Med NLP-teknikker kan man ifølge metodens fortalere blive bedre til både at forstå sine egne tanke- og handlemønstre og til at aflæse og kommunikere med andre. Man kan også bruge metoden til at lære at sætte og indfri mål i både privatlivet og arbejdslivet. Men frem for alt kan man ifølge den almindelige opfattelse af NLP bruge metodens teknikker til at lære at blive en bedre leder. En leder kan for det første bruge NLP-teknikker til at lære at styre sine egne tanker og på den måde blive mere selvledende. Men en leder kan også bruge NLP til at hjælpe sine medarbejdere til at blive selvledende. Det kan fx ske, når hun gennem coaching er med til at bevidstgøre medarbejdere om deres egne inde fra kommende ønsker og udviklingspotentialer. Tankegangen er, at når en medarbejder ikke alene handler ud fra en ude fra kommende ordre men derimod ud fra en inde fra kommende lyst, er han i højere grad selvledende. Og selvledende mennesker yder mere, og de yder mere på en bedre måde for både sig selv og den virksomhed, de arbejder i.

”Den moderne leders fornemste opgave er at få medarbejdere til at udfolde deres eget inderste potentiale”

NLP-udøvere betragter som regel NLP som en samling selvudviklingsteknikker – en mental værktøjskasse – der ikke fremhæver særlige værdier eller forestillinger om verden. Det er almindeligt at mene, at NLP ikke kræver, at man har særlige holdninger til livet, tværtimod: Med NLP-teknikker kan man ifølge metodens fortalere netop blive sat fri til at leve efter ens egne inde fra kommende værdier. NLP er, siger man, ikke teori. Det er neutrale redskaber. Derfor har NLP heller ingen nedskrevet ledelsesfilosofi, kun en række ledelsesværktøjer..

Set udefra er det dog ubetvivleligt, at NLP ligesom ethvert andet system ikke er værdifrit, men repræsenterer et sæt ganske bestemte måder at se tilværelsens mål og mening på. Bag metoden ligger da også et helt udtalt optimistisk menneskesyn, der går igen overalt, hvor NLP-teknikkerne bliver anvendt i ledessammenhænge.

Mennesker ekstremt ressourcestærke

Skal man ganske kort forsøge at formulere livs- og menneskesynet i NLP, kan det ske under tre overskrifter: For det

første: Mennesker er altid mere, end de selv ved. Overskriften dækker over den forestilling, at alle mennesker er ekstremt ressourcestærke, og at de ofte er meget mere ressourcestærke, end de selv er klar over. Ifølge NLP består et menneske af både en bevidst og en ubevidst del, og i sit ubevidste har vi alle en uendelig række ressourcer, der kan hentes frem og udfoldes, når vi arbejder positivt med os selv. Ofte siger man det sådan i NLP-miljøerne, at ”alle mennesker har de ressourcer, der skal til”. Med det mener man, at alle mennesker med den rette coaching eller mentoring kan hente de ressourcer frem fra deres ubevidste sind, de skal bruge for at opnå de mål, de selv sætter. Ressourcer kan fx være viljestyrke, selvværd, selvtillid, tro på fremtiden, en følelse af indre harmoni eller styrke. NLP-teknikkerne er derfor terapeutiske teknikker, der skal få en ”klient” til at finde gode følelser frem i kroppen og få ham til at ændre negative tanker (fx ”jeg er bare offer”) til positive tanker (fx ”jeg kan tage ansvar for mit liv”). Menneskesynet i NLP er i den forstand meget optimistisk: Alle mennesker ”har det i sig” og kan – hvis de virkelig vil – få succes med det, de inderst inde ønsker sig.

Altid en indre, positiv intention

For det andet: Mennesker handler altid ud fra en indre, positiv intention. Når man bruger NLP, antager man, at selvom et menneske i sin adfærd skader eller sårer andre, sker det dybest set ikke, fordi vedkommende ønsker at være ond. Bag enhver handling – også den, der er direkte skadelig for andre – ligger dybest set blot et menneskes ønske om at opnå noget positivt. Bag en medarbejders aggression eller negative attitude kan der fx typisk ligge et skjult positivt ønske om at få mere anerkendelse, forståelse eller opmærksomhed. En NLP-inspireret leder vil derfor ofte lede efter den positive intention bag det, hans eller hendes medarbejdere gør, når de gør noget ”uhensigtsmæssigt”. Når lederen har fundet ud af, hvad der ligger bag, vil hun hjælpe medarbejderen til at finde andre og mere ”hensigtsmæssige” (konstruktive) måder at opfylde sin positive intention på.

Alt kan altid blive bedre

Den tredje overskrift dækker den grundtanke i NLP, at alt dybest set skal ses i et vækstperspektiv. Overskriften (som er min formulering) lyder: Alt kan altid blive bedre. Set fra et ledessynspunkt betyder det, at den ideelle leder altid har stærkt fokus på udvikling og optimering, det vil sige på virksomheders, situationers og menneskers udviklingspotentialer. Inden for NLP er det for tiden særligt de uudnyttede potentialer i den enkelte medarbejder, der bliver arbejdet med: Hvordan lederen kan hjælpe sine medarbejdere til at sætte sig mål for fremtiden – vel og mærke mål, der er i harmoni med både medarbejdernes egne ønsker og med virksomhedens. Også her kommer coaching ind som et vigtigt NLP-ledelsesredskab. Et kendetegn ved al coaching er nemlig, at

man som coach arbejder på at forbedre det, der allerede fungerer godt. Man optimerer på alt. En NLP-inspireret leder skal derfor løbende sørge for, at hendes medarbejdere får mulighed for karriere, nye udfordringer og for både personlig, faglig og af og til også åndelig vækst på arbejdet.

I sin tilgang til ledelse repræsenterer NLP-metoden altså alt i alt et menneskesyn, der er stærkt ressource- og vækstorienteret. Dette syn går fint i spænd med nutidens generelle tendens til at fremhæve den anerkendende ledelsesstil, der efter sigende har blik for hele mennesket og for dets evner til at være selvledende, når bare det handler ud fra sine egne indre behov. Tingene skal komme indefra, ikke udefra. Det er derfor, spiritualiteten passer så fortrinligt ind i de coachingbaserede ledelsesfilosofier i en tidsalder, hvor vi hellere vil lede os selv end lade os lede af andre.

Forskelligt fra kristendommen?

Det er klart, at synet på lederen som et menneske, der hjælper sine medarbejdere til at blive mere hele og spirituelt udviklede mennesker, kalder på kritiske spørgsmål: Dækker al den smukke tale om personlig udvikling og spiritualitet ikke ofte over skjult udnyttelse af mennesker for profittens skyld? Hvor meget selvledelse er der egentlig i selvledelse? Og hvad betyder spiritualitet? Samtidig advares der også af

og til fra teologer eller ”kristent hold” mod synet på mennesket som næsten guddommeligt ressourcefyldt (for er mennesket nu blevet sin egen gud?), mod synet på mennesker som opfyldt af positive intentioner (er der så ingen synd og ondskab længere?), og mod synet på mennesket som sit eget livs mægtigste herre (er det ikke for stort et ansvar at lægge på et menneskes skuldre og en enorm mangel på ydmyghed

”I sin tilgang til ledelse repræsenterer NLP-metoden altså alt i alt et menneskesyn, der er stærkt ressource- og vækstorienteret”

overfor Gud?).

Jeg tror dog, det er vigtigt ikke at sætte forskelle mellem et traditionelt kristent menneskesyn (for hvad er det?) og et NLP-inspireret menneskesyn alt for bastant op. Måske skal man snarere tale om forskellige tilgange til mennesker i forskellige livssituationer? Med tilgange er det nemlig sådan, at de sagtens kan leve side om side og give hinanden medspil og modspil i en tilværelse, der består af vekslende livsomstændigheder. En tilværelse, som godt kan rumme flere sandheder end den, der kan udtrykkes i ét (for) enkelt menneskesyn.



Anthony Robbins

Coachingindustriens fader

Af IBEN EGEKVIST KROGSDAL
postdoc v. religionsvidenskab, Århus Universitet

Den amerikanske business-coach Anthony Robbins (født 1960) er i dag en af verdens toneangivende og populære inspiratorer indenfor coaching, ledelse og selvudviklingsteknikken NLP. Anthony Robbins har arbejdet med præstationsfremmende samtaler og coaching i tre årtier og opfatter sig selv som coachingindustriens fader. Han er oprindeligt uddannet inden for blandt andet den terapeutiske metode NLP (Neuro Lingvistisk Programmering), men han har siden skabt sin egen videreudbygning af NLP-metoden og dermed også sine egen "skole".

Vi skaber vores egen virkelighed

Robbins er forfatter til en række bøger om selvudvikling, der alle har optimeringen af menneskers præstationer som deres omdrejningspunkt. Det kan være præstationer inden for alt fra hverdagens gøremål til elitesport og politisk ledelse. Ifølge Robbins er det inden for alle menneskers rækkevidde at opnå personlig succes, hvis de både mentalt, kropsligt og i deres handlinger tuner sig ind på deres mål. Det er ifølge Robbins også muligt for alle mennesker hver dag at optimere deres liv og at bringe tilværelsen op på et "higher level". Da livet ifølge Robbins livsfilosofi i meget høj grad bliver,

som vi forventer, er det altafgørende, hvordan vi forestiller os fremtiden, og hvordan vi har det med os selv. Tanker og følelser er noget, vi selv skaber, og som vi derfor kan skabe om, hvis vi virkelig ønsker det. Ifølge Robbins får man stort set de resultater i livet, man selv bevidst eller ubevidst beder om. Det menneske, der kan finde ind til sin indre styrke – sin egen "Inner Giant" – kan i meget høj grad forme sin fremtid ud fra sit eget ønske. Mennesket er dermed trådt i karakter som ansvarligt for sit eget liv og har fået magt over sin egen skæbne.

Robbins i Danmark

Robbins bøger er, sammen med hans dvd'er, blevet solgt til flere end 50 millioner mennesker i mere end 100 lande, og for nylig er to af Robbins' bøger også blevet oversat til dansk: "Ubegrænset kraft (2006) og "Væk din indre gigant (2007)". I 2007 gæstede Robbins desuden for første gang Danmark og holdt i den forbindelse både i København og Århus hel-aftens-foredrag for flere tusinde begejstrede danskere, der havde betalt op til 3000 kroner i entré for et seks timer langt power-foredrag med titlen "Life at the Peak – Create your extraordinary Life". Klip fra foredraget blev transmitteret på lokale tv-kanaler og derudover gav foredraget flere steder omtale i den skrevne presse.

Anthony Robbins har været en af de absolutte hovedinspirationskilder på internationalt plan for en lang række danske NLP-udøvere og NLP-skoler. Derudover har Robbins haft en vis indflydelse på en række coach-uddannelser, ligesom han har været mentor for flere coaches herhjemme. Ikke mindst har de kendte coaches Sofia Manning og Nikolaj Moltke Leth ladet sig inspirere af Robbins' tilgange og metoder, om end de begge bedriver coaching i en langt mere afdæmpet form end Robbins. Endelig har et ukendt, men formodentlig ikke helt lille, antal danskere med interesse for personlig udvikling og præstationsfremmende ledelse over årene deltaget i Anthony Robbins' internationale kurser, work-shops og seminarer, og også ad den vej er Robbins blevet et kendt navn herhjemme.



Illustration: istock

Når spiritualitet bliver en nøgle til god ledelse



Spirituel baseret lederskab har altid eksisteret, men er først nu ved at fange interessen hos forskere og dermed blevet et begreb i sin egen ret. Og der er ifølge denne artikel tale om andet og mere end blot en ny strategi til at tjene mest muligt i den stærke konkurrence.

Spirituel baseret ledelse

Af PETER PRUZAN
professor emeritus, dr.polit. og ph.d.
Institut for ledelse, politik og filosofi
Copenhagen Business School

Denne artikel er bygget op omkring fire overordnede spørgsmål: Hvad er spirituelt baseret ledelse? Hvorfor har denne åndeligt baserede ledelsesform i de senere år fundet vej til vores vokabularium? Hvordan praktiseres den af internationale topledere? Og hvor kan jeg læse mere om den?

En holistisk og personlig tilgang til ledelse

Spirituel baseret ledelse (SBL) kan ses som et overordnet perspektiv på nyere tilgange til ledelse, som tager afsæt i begreber som virksomhedsetik, fælles værdier, virksomheders sociale ansvar samt bæredygtighed. Alle disse tilgange udvider det mere traditionelle management perspektiv på ledelse, hvis udgangspunkt er en næsten religiøs, dog oftest ubevidst tro på, at en virksomheds eneste eksistensberettigelse er at maksimere ejernes rigdom.

Men samtidig med at SBL udgør en udvidet og holistisk tilgang til ledelse, er den dybt personlig. Udgangspunktet for spirituelt baseret ledelse er den enkelte leders søgen efter mening og selvforståelse ud fra egen spiritualitet, som derfor integrerer lederens indre perspektiver på lederskab med hendes eller hans beslutninger og handlinger i virksomhedens ydre verden.

SBL kan med andre ord betragtes som en ledelsesform, som i højere grad bidrager til udvikling og legitimering af en mere inklusiv og medmenneskeligt orienteret virksomhedskultur end mere traditionelle, økonomiske og management funderede tilgange til ledelse. Der er således tale om en kultur, hvor ledere orienterer sig mod bredere og dybere funderede forståelsesrammer for virksomhedens – og deres egen – identitet, formål, værdier, etik, ansvar, visioner og succes.

Selv om SBL endnu er langt fra at kunne opfattes som *mainstream*, er spirituelt baseret ledelse ved at blive anerkendt som en væsentlig referenceramme for at forstå, udøve, kommunikere om og undervise i kunsten og professionen: virksomhedsledelse. Det gælder ikke alene i den store verden, hvor man ofte har nemmere ved at håndtere store ord som 'spiritualitet', men også i Danmark, som denne udgave af IKON vidner om. Det samme gør bøgerne *Ledelse og Spiritualitet* og *Ledelse med visdom: Spirituelt baseret lederskab i virksomheder*, begge udgivet af Gyldendal Business i 2010, samt hjemmesiden, også fra 2010: www.spirituelledelse.dk ('Portalen, hvor forskere, konsulenter og ledere deler deres viden om spirituelt baseret ledelse').

Spiritualitet eller religion?

Før vi går videre, er det på sin plads at gøre klart, at begrebet 'spiritualitet', som ligger til grund for SBL og som adskiller den fra andre tilgange til ledelse, kan opfattes som adskilt fra men beslægtet med begrebet 'religion'. Mens religion kendetegnes ved mere formelle og institutionaliserede aspekter

som dogmer, hellige tekster, trossystemer, ritualer, bygninger og præsteskeber, karakteriseres spiritualitet af en mere personlig, introspektiv og eksistentiel søgen efter mening, formål, sandhed, identitet og enhed – som oftest, men ikke altid, tager udgangspunkt i en transcendent gud.

”Det mere traditionelle managements perspektiv på ledelse er en næsten religiøs tro på, at en virksomheds eneste eksistensberettigelse er at maksimere ejernes rigdom”

Der kan tilføjes, at de internationale ledere, som præsenteres i bogen *Ledelse med visdom*, som det følgende tager udgangspunkt i, havde forskellige religiøse baggrunde: kristendom (katolsk, protestantisk, mormon), hinduisme, buddhisme, jødedom og islam. Selv om flere af disse ledere satte lighedstegn mellem deres spiritualitet og den religion, de var opdraget i, så er der også tale om en skelnen. Min kone og jeg interviewede en topleder, der som den eneste ikke er i erhvervslivet. Hans udsagn opsummerer, hvad de fleste ledere gav udtryk for om forholdet mellem spiritualitet og religion:

”Sand spiritualitet er, når man sætter sig ud over sin religion. Vores religion er det, vi har lært. Den ene del af religionen er en religiøs kodeks, den anden del er de moralske værdier. Man kan tage en hvilken som helst religion; de moralske værdier vil være de samme. Men den religiøse struktur, teologien, er en anden. Når religion bliver forvandlet til en spirituel kraft, bliver folket til oplyste borgere med et værdisystem. Det er derfor særdeles vigtigt for menneskehedens lykke, fred og fremgang, at vi forvandler vores religiøse kræfter til spirituelle kræfter.” (Dr. A.P.J. Abdul Kalam, Indiens 11. præsident 2002-07).

Hvorfor spirituelt baseret ledelse?

På grund af den begrænsede plads kan jeg kun præsentere nogle enkle hypoteser som svar på spørgsmålet om, hvorfor SBL gennemgår en kraftig udvikling i disse år; for mere grundige forklaringer henvises til den afsluttende litteraturliste.

Den første forklaring på SBLs evolution er en voksende erkendelse blandt både praktikere og teoretikere af økonomiens (for) dominerende forståelsesramme for menneskers, virksomheders og hele samfunds handlinger. På en nærmest alkymistisk måde reduceres alt til penge, så komplekse beslutningsproblemer ender med at blive til spørgsmål om kroner og ører. Samtidig er selve fundamentet for en afvejning af forskellige interessenters værdier og forventninger forvandlet fra politiske og moralske til økonomiske overvejelser.

Denne voksende erkendelse understøttes af de seneste års globale finanskrise og ikke mindst afsløringen af den ene internationale virksomhedsskandale efter den anden, hvor grådige og ufølsomme leders uetiske adfærd går ud over virksomhedens mange interessenter. Samtidig har den tiltagende globalisering med dens fokus på økonomisk vækst i en verden kendetegnet af voksende spændinger, uligheder og frygt, ført til nye etiske, intellektuelle og følelsesmæssige ledelsesudfordringer – og en erkendelse hos mange ledere af, at magt og rigdom ikke automatisk ledsages af glæde, tilfredshed, fred i sjælen og kærlighed.

Hertil kommer, at i virksomheder, som i stadigt stigende grad fokuserer på vækst, mister ledere som beslutningstager kontakt med de mange beslutningsmodtagere, som påvirkes af deres handlinger – og med sig selv. Ledere, som erkender denne fremmedgørelse begynder at stille fundamentale personlige og organisatoriske eksistentielle spørgsmål vedrørende identitet, formål og ansvar. Spørgsmål, som er i centrum i en åndelig søgen.

”Udgangspunktet for spirituelt baseret ledelse er den enkelte leders søgen efter mening og selvforståelse ud fra egen spiritualitet”

En sidste forklaring på fremkomsten af SBL som perspektiv på ledelse er den voksende forståelse hos såvel ledelsesteoretikere som virksomhedsledere for, at spirituelt funderet handlen kan bidrage til virksomhedens succes i bredeste forstand. Overskud opfattes mindre som målet end som et nødvendigt middel for, at organisationen kan opfylde sine



mange mål, herunder at bidrage til målopfyldelse hos sine mange interessenter.

Med andre ord kan udviklingen af SBL også ses som et forsøg på at udvikle det sprog og den rationalitet, som er en nødvendig forudsætning for, at ledere kan forstå, formidle og begrunde beslutninger, som ikke umiddelbart kan begrundes ud fra traditionelt økonomiske rationale. Som Niels Due Jensen, bestyrelsesformand for Grundfos, udtrykker det i bogen *Ledelse med visdom*: "... profit er ikke et mål i sig selv. Penge og en god rentabilitet er en nødvendighed, for at vi kan opretholde en virksomhed i god vækst, der er et godt sted for mennesker at arbejde."

Eksempler på spirituelt baserede ledere

For at give et indblik i, hvordan spirituelt baserede ledere handler, præsenteres her 'smagsprøver' fra dybdeborende interviews med tre af knap 40 topledere fra 15 lande på seks kontinenter, som blev interviewet fra 2002-09 i forbindelse med et internationalt forskningsprojekt. 29 af disse redigerede interviews præsenteres i bogen *Ledelse med visdom*: Spirituelt baseret lederskab i virksomheder.

USA: JANIECE WEBB, MOTOROLA

Den første 'smagsprøve' kommer fra interviewet med Janiece Webb, senior vice præsident i telekommunikationsvirksomheden Motorola i USA. I 2007 havde virksomheden ca. 70.000 ansatte i over 70 lande med en omsætning på ca. 44 mia. dollar; den var nummer 52 på Fortune 500-listen over USA's største virksomheder.

Janiece Webb fortalte om den 'barske kærlighed', hun udviser over for de ansatte for at 'skabe kæmper af almindelige mennesker', og om den kærlighed, som hæver hende op over egoet og gør, at hun kan 'værd sætte mennesker på alle niveauer og åbent udtrykke min medfølelse og kærlighed til andre'. Dette har i sidste instans fået hende til at se, hvordan business kan være både konkurrencedygtig og indfølelse – business med sjæl.

Hvis der nogensinde har været et behov for spirituelt baseret lederskab, er det nu. Man er nødt til hver eneste dag at gøre sig fortjent til retten til at lede, og spiritualitet er en betingelse for at kunne gøre det. Spiritualitet vil sige, at man er i reel kontakt med livet, med sit centrum, med kernen. Det afholder en fra at foretage mange kortsigtede, taktiske handlinger, der ofte er uhensigtsmæssige både for virksomheden og for medarbejderne. Det giver også én mod til at sige fra over for skadelige handlinger. Undertiden kan det være ensomt at være en spirituel leder, men man oplever en indre glæde og jordforbindelse. Man er også i stand til at forholde sig til sin egen menneskelighed og ufuldkommenhed. Og man bevarer sin ydmyghed som leder, samtidig med at man er stærk.

"Spiritualitet vil sige, at man er i reel kontakt med livet, med sit centrum, med kernen"
Janiece Webb

Jeg ved, at jeg skal inspirere og coache mennesker. Jeg ved, at når de føler sig underkuede, er det min opgave at hanke op i dem og give dem et puf, så de kan komme videre. Jeg ved, at jeg kan lide at give gode råd til mennesker, der føler sig ramt. Jeg ved, at jeg udviser mod, og at jeg elsker at overvinde forhindringer. ... Jeg tror, at mine arbejdsår har givet mig visdom og forståelse for livet og de problemer, som mennesker kæmper med i hverdagen, og det spiller en rolle for mit sjælelige arbejde. For mig er spiritualitet at komme i kontakt med essensen af det guddommelige i mig selv. Hvis jeg bliver virkelig stille og giver mit sind lov til at holde op med at tale til mig, kan jeg finde Gud inden i mig. Nogen spurgte mig for nylig, hvad mit mål er her i livet, og jeg svarede: 'At få stoppet al den støj i mit hoved.' Jeg vil vide, at det spirituelle er lykkedes for mig, når jeg kan sætte mig ned, uden at det kværner løs, når både mit sind og min mund kan være stille.

”Hvis man tjener et formål og gør det på basis af nogle grundlæggende værdier, og disse værdier har at gøre med omsorg og kærlighed, har man et stort potentiale, og man kan få succes med næsten hvad som helst”

Lars Kolind

DANMARK: LARS KOLIND, OTICON

Den anden 'smagsprøve' leveres af Lars Kolind, fhv. adm. direktør på Oticon, verdens ældste producent af høreapparater, som han var med til at bringe fra fallittens rand til global anerkendelse og en vedvarende succes. Ligesom tidligere citerede Niels Due Jensen er Lars Kolind en af de ledere, som ikke var enig i, at spiritualitet er et væsentligt bredere begreb end religion; han sætter lighedstegn mellem de to begreber.

Lars Kolind fortæller, at spiritualitet præger hans liv i så høj grad, at han sjældent bemærker, at det er det grundlæggende princip, han altid handler ud fra: *Spiritualitet har simpelthen altid gennemsyret mit liv. Den er der bare, og det blev jeg tidligt klar over. Mine værdier kommer fra min åndelige forankring. Når jeg ser tilbage på, hvad jeg har lavet, og de beslutninger jeg har truffet i forskellige situationer, står det klart for mig, at spiritualiteten altid har været der; men nu er jeg blevet mere bevidst om det.*

Han fortæller bl.a. om, hvordan hans åndelige fundering har dybe rødder i lutheransk kristendom og om, hvordan hans fokus på næstekærlighed hjalp ham til at træffe vanskelige og helt usædvanlige beslutninger i forbindelse med en kraftig reduktion i arbejdsstyrken på Oticon, kort efter han overtog virksomhedens ledelse. Han traf den beslutning, at han – bortset fra at beholde de ganske få mennesker, hvis ekspertise var afgørende for virksomhedens overlevelse – først ville afskedige dem, der havde lettest ved at finde et nyt arbejde. Ydermere skulle ingen over 50 afskediges. Da personalened-

skæringerne skulle gennemføres, talte han personligt med hver eneste ansat, der skulle fyres, i stedet for at overlade opgaven til afdelingslederne. De afskedigede fik tilbudt efteruddannelse og hjælp til at finde nye stillinger. Denne uhørt dristige måde at gennemføre en *downsizing* på, var en stor udfordring for bankerne, som havde penge til gode hos Oticon. Men, som han fortalte os: *Det gik forbløffende godt. Der var accept over hele linjen, selv om der i virkeligheden ikke var nogen, der forstod det. Men da det først var gennemført, sagde folk wow, og de respekterede mine beslutninger.* Tilbage var en engageret og loyal gruppe medarbejdere med ny energi, som sammen med denne usædvanlige direktør fokuserede på at skabe en langsigtet målsætning for virksomheden og en revolutionerende organisationsform og virksomhedskultur, som blev verdenskendt.

Lars Kolinds uortodokse handlemåde i forbindelse med fyrringsrunden kan forstås som en manifestation af følgende visdomsord, han fortalte under interviewet: *Jeg har en vision, som jeg vover at opfatte som almengyldig, nemlig at organisationer kan overleve, udvikle sig og have fremgang, hvis de opbygger en meget stærk kultur, som knytter personalet sammen – en kultur, der skaber en stærk følelse af et 'vi'. Motivet hertil bør ikke udelukkende være af økonomisk art, men primært et fælles mål om at gøre noget vigtigt. Det er en nøgle til succes. Hvis man tjener et formål og gør det på basis af nogle grundlæggende værdier, og disse værdier har at gøre med omsorg og kærlighed, har man et stort potentiale, og man kan få succes med næsten hvad som helst.*



”For mig er det spirituelt, hvis man gør noget, som ikke er beregnet på at fremme ens egne interesser, men har til hensigt at hjælpe andre”

N.S. Raghavan

INDIEN: N.S. RAGHAVAN, INFOSYS

Den sidste 'smagsprøve' på interviews med topledere fra 15 lande er fra Indien, men krydderierne er milde og maden velsmagende. N.S. Raghavan er medstifter af og tidligere topdirektør i den verdenskendte indiske it-succes-virksomhed, Infosys i Bangalore. Infosys har fået en lang række internationale priser for at være en fremragende arbejdsplads for flere end 90.000 ansatte i 26 lande. N.S. Raghavan fortæller i sit interview om næstekærlighed, tillid og respekt som grundlæggende begreber og om, hvordan han bidrog til at skabe en virksomhedskultur i Infosys baseret på disse værdier: ... *alle troede på et fælles værdisæt. Vi kunne være meget åbne og ærlige over for hinanden, fordi vores indbyrdes forhold var baseret på et fundament af tillid og respekt.*

Da vi talte om en virksomheds ansvar, bemærkede han: *Jeg mener, at virksomheder skal medvirke til at løfte de mennesker, de beskæftiger, og til at forbedre det samfund, hvori de virker. Det er virksomhedens ansvar at sørge for, at medarbejderne hele tiden udvikler deres færdigheder, at de er glade og føler, at de bliver værdsat og anerkendt, og at de gør noget, der er værdifuldt. De ansatte investerer i virkeligheden langt mere i virksomheden, end aktionærerne gør med den kapital, de indskyder. Derfor er det vigtigt at hjælpe de ansatte til at skabe velstand for sig selv, så de kan hjælpe andre, der ikke er i stand til at hjælpe sig selv. Som følge heraf gavner det hele samfundet.*

N.S. Raghavan talte også om de følelsesmæssige og etiske aspekter af lederskab og livet, og at det er hans spirituelle anskuelser, der er kilden til hans kærlighed: *For mig er de væsentligste værdier fairness, kærlighed, medfølelse og tillid. For mig er kærlighed betingelsesløs. Når man forventer noget til gengæld, er det ikke ren kærlighed. Når man handler ud fra en stærk fundering i værdier, skifter man ikke adfærd og behandler folk anderledes, bare fordi omstændighederne ændrer sig. Jeg taler her om grundlæggende etiske og moralske værdier. Jeg har en stærk tro på den del af religion, som siger, at man skal udvise kærlighed, venlighed og medfølelse mod andre og prøve at gøre en forskel i de menneskers liv, som man kommer i berøring med. For mig er det spirituelt, hvis man gør noget, som ikke er beregnet på at fremme ens egne interesser, men har til hensigt at hjælpe andre. Det er noget, der giver mening og mål til vores tilværelse.*



LITTERATUR TIL VIDERE LÆSNING

- Majgaard, T. (red.) *Ledelse og spiritualitet*, Gyldendal Business, 2010.
- Pruzan, P. *Visdom i virksomhedsledelse* i Majgaard, T. (red.) *Ledelse og spiritualitet*, Gyldendal Business, 2010, 47-63.
- Pruzan, P. *Rational, Ethical, Spiritual Perspectives on Leadership: Selected Writings of Peter Pruzan*, Oxford, UK, Peter Lang, 2009.
- Pruzan, P. *Spirituality as a firm basis for Corporate Social Responsibility* i Crane et al (red.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, 2008, 552-60.
- Pruzan, P. *Spiritual-based Leadership in Business*, Journal of Human Values, 2008, 101-114. Pruzan, P. og K. Pruzan Mikelsen. *Ledelse med visdom: Spirituelt baseret lederskab i virksomheder*, Gyldendal Business, Copenhagen, Denmark, 2010.
- www.spirituelledelse.dk

God ledelse - også til kirkebrug

Ledelse er så småt også kommet på dagsordenen i kirken. Man kunne tro, at man netop her uproblematisk kunne tale om ledelse og spiritualitet, som det er blevet ganske almindeligt i erhvervslivet. Men det er ikke helt så ligetil. Denne artikel forsøger at afklare begreberne og finder inspiration hos Luther, såvel som Steven R. Covey m.fl.

Af POUL LANGAGERGAARD
ledelsesrådgiver, L*Profil – for bedre lederskab,
www.lprofil.dk

Det er med ledelse som med kommunikation. Alle gør det. Nogen med større held end andre. Men alle mener, at "det er

da bare lige..." Og så går man måske ikke til udfordringen med samme målrettede seriøsitet, som ved enhver anden opgave, man får stillet. Det ses og mærkes på lang afstand. Og det er skræmmende. Derfor er der megen dårlig eller halvdårlig kommunikation og megen dårlig eller halvdårlig ledelse. Også i kirkelige kontekster.

Det har til dato undret og rystet mig, når jeg møder professionelle ledere, som jeg kender og respekterer højt fra samspil i erhvervslivet, og som så går ind i kirkelige kontekster uden at anvende samme professionelle tilgang til ledelse her, som de anvender i deres professionelle liv ellers. Det ser ud

til, at de tager et pusterum fra den professionelle tilgang her – men det er altså en om'er! Vort budskab og anliggende i kirken er alt for væsentligt til, at vi skal acceptere det!



"Kirken kan i sin ledelsestænkning og -praksis lære meget af erhvervslivet", mener artiklens forfatter ledelsesrådgiver Poul Langagergaard.

To vigtige distinktioner

Debatten om lederskab i almindelighed og såkaldt kristent lederskab i særdeleshed skæmmes ofte af mangel på distinkt begrebsafklaring. Derfor ser man ofte et tilsvarende mudret output. To vigtige distinktioner er nemlig fundamentale, når vi taler ledelse i kirken:

- Distinktionen mellem "åndeligt lederskab" og lederskab i almindelighed
- Og distinktionen mellem lederskab og management.

At vejlede - og at lede

Lad os derfor først se på alment lederskab og dets rolle i forhold til såkaldt åndelig ledelse. Her er det meget vigtigt at skelne mellem ledelse i betydningen "at vejlede" og så det "at lede" i kvalificeret betydning af lederskab overordnet og alment.

- At vejlede - har klar åndelig betydning og indhold: man vejleder et menneske og leder det ind på eller frem ad Livets vej ifølge med Kristus. Her kommer præsten som hyrde og sjælesørger til sin ret. Og her spiller bibeltekster, bøn og pastoral bistand en fundamental rolle.
- At lede (i kvalificeret forstand) – handler om lederskabets og ledelsens redskaber, som er en selvstændig disciplin, et fag, et håndværk som andre selvstændige fag.

Ledelse og teologi

Og her har teologien principielt ikke noget forud for andre – ej heller bagud. Bibelen har ikke nødvendigvis noget kano-nisk og specifikt at byde ind med her – bortset fra en kæmpe inspiration til en grundlæggende etisk tilgang til mennesket og ressourcerne! Men her er vi alle på samme niveau og må

lytte os ind til faget, dets vilkår og særlige muligheder og risici. Og i den forstand er det afgørende at slå fast, at: Ledelse – ikke er en teologisk disciplin. Ledelse og lederskab er en selvstændig disciplin! Ledelse skal ses på linje med f.eks. arkitektur, klimaforskning, ingeniørkunst og sprogvidenskab. Naturligvis kan man da have lidt underholdende tidsfordriv med at søge efter anvendelse af sådanne kunstarter i Bibelen, men det bliver let forsimplet og uinteressant i den større sammenhæng. For ledelse er altså ikke en teologisk disciplin. Ledelse kan derimod udøves på en god eller dårlig måde, så det enten fremmer eller hæmmer en bibelsk grundholdning til mennesket som unikt individ. Og her kommer den etiske afvejning ind som et væsentligt korrektiv til den selvstændige disciplin, ledelse. Når jeg i denne artikel taler om ledelse og lederskab, så er det altså den almene og overordnede ledelse – og ikke den pastorale vejlederopgave.

Luthers toregimentelære

Gud er både Skaber og Frelser, det vil sige: Herre i Skaberværket og Herre i Kirken.

- Samfundet, det pluralistiske og rummelige samfund, er Gud-villet, og dette regimente styres ved loven og etikken, en demokratisk proces båret af værdier og gennem anvendelse af sund fornuft!
- Kirken, de enkelte kristne og grupper, er også Gud-villet og styres ved forkyndelse af evangeliet og ved at kalde til tro. Alt med politik, arbejde, skole, familie og hjem ligger principielt på ”samfundssiden” i Luthers toregimentelære. De to må hverken sammenblandes eller helt løsrives fra hinanden – men netop sammenholdes, så samfundet også kan få god inspiration til sit værdisæt. Ikke specifikt kristne værdier, men værdier båret af en etik, som tilgodeser og værner den svage. Og her er kirken historisk set flere hestehoveder foran andre ismer!

Lederskab og management

Og hermed vender vi os til den anden distinktion, som er væsentlige: lederskab og management (eller: styring). To metaforer er centrale her: kompasset og uret. Lederskab opererer på kompassets niveau, management på urets. Lederskabet sikrer visionen, ledestjernen, retning og kurs. Management sikrer det konkrete arbejde, handlings- og tidsplaner for at nå derhen. At gøre de rigtige ting, er lederskabets udfordring. At gøre tingene rigtigt er en managementudfordring.

Lederskab – og kontekst

Det er afgørende at se lederskab i sammenhæng med de personer, man skal udøve ledelse over for. Lederskab skal altid ses i konteksten. Og derfor vil lederskab i rimeligt ensartede grupper i en frikirke, valgmenighed eller kirkelig organisation af stort set ligesindede på en række områder være markant anderledes end lederskab i en stor og bred folkekirkelig kontekst. Men de samme etiske krav stilles dog begge steder. Hvis man om denne ledelsesudfordring anvender udtryk som ”åndelig ledelse” så er indholdet heri derfor ikke andet end ægte, professionel ledelse, som tager højde for den rette kontekst. Eller: Hvis man mener, at indholdet skal være

noget andet, så bliver det let manipulationsstyring, som snarere er i familie med en slags islamisk fundamentalisme og andre typer af samme skuffe, hvor målet mere eller mindre helliger midlet.

Godt lederskab - begynder med lederen!

Det er afgørende at fastholde, at godt lederskab udspringer af lederens egen forankring i ægte kilder til det gode liv og den gode kommunikation. Stephen R. Covey har på en stærk måde peget på dette i flere bøger (Stephen R. Covey: *The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness*, New York 2004. Også forfatter til 7 gode vaner m.fl.). Lederen stilles i selve udgangspunktet over for valget. Og det valg kommer til at få altafgørende betydning for såvel lederen selv, som alle de personer, lederen har ansvar for. Det er som at stå ved en korsvej. Prøv at forestille dig situationen, hvor du stilles i valget som ved en korsvej:

Drej til venstre: Find din stemme

Drejer du til venstre, så fører det måske nok ind i et vanskeligt terræn, men det leder frem til målet og det ypperlige, hvor der bliver frigivet energi og frigjort potentiale hos lederen og alle medarbejdere i organisationen. Det leder organisationen ind i et udviklingsforløb, som nok tager tid og koster ressourcer, men som kommer mangefold tilbage. Det guldrandede ved dette valg er, at energi og drive kommer indefra. Det vokser fra en rodfæstet og konsistent ledelse. En hel person kendetegnes ved flg. fire forhold på vej til at finde sin egen stemme:

- *Vision (forstand)*. At have en vision vil sige, at man evner at forbinde behov med muligheder. Vælger man



Foto: Istock

i stedet at dreje til højre, hvor man undlader at have en vision, bliver man let et offer og dermed en splittet person, der konstant leder efter syndebukke.

- *Disciplin (krop)*. At have disciplin vil sige at være klar til at betale prisen for at gøre visionen til virkelighed. Disciplin opstår, når vision forbindes med forpligtelse. Det modsatte er at ofre det vigtigste – for nydelsen!
- *Gejst (hjerte)*. Gejsten er den ild, det brændende ønske, den glødende overbevisning og det drive, der fastholder disciplinen, så man når visionen. Denne gejst rummer også medfølelse og empati. Det modsatte bliver til tomgangssnak, usikkerhed og socialt spejl, hvor man spejler sig i andre.
- *Samvittighed (spirit)*. Samvittigheden er den indre moralske fornemmelse af, hvad der er rigtigt og forkert, og

”Godt lederskab udspringer af lederens egen forankring i ægte kilder til det gode liv og den gode kommunikation”

det som er vejviser til og driver os hen mod det meningsfulde, det som binder fællesskabet sammen og giver korpsånd, og som er en skærende kontrast til det

store Ego! Hvis man kikser her – vil man i stedet falde i den modsatte grøft, som er skitseret i højresvinget:

Drej til højre: Mist din stemme

Drejer du nemlig til højre ved korsvejen, så giver det måske nok lidt medvind og mulighed for frihjul og stærk fart i starten, men på sigt leder det ikke til målet, det optimale og ønskelige. Det leder derimod til det middelmådige og en situation, hvor du bliver tappet for energi og kreativitet, hvor du føler dig bremset med dit potentiale. Dette valg leder organisationen ind i de lette løsninger og hurtige og overfladiske valg, udefra og ind, hvor man er klar til at svinge som en vejrhane efter den til enhver tid højstråbende kulturelle

Merkur - en bank med samfund

Merkur Andelskasse blev grundlagt i 1982 ud fra intentionen om at arbejde under ansvar for fremtiden og kommende generationer. Man finansierer blandt andet frie skoler, arbejdspladser for socialt belastede og økologisk landbrug. Denne bevidste målsætning ser Lars Pehrson som en spirituel dimension, som accepteres af alle, uafhængigt af en bestemt livsanskuelse eller konfession.

Af LARS PEHRSON, direktør i Merkur Andelskasse

Fokus på bundlinien er ikke nok

Det er blevet en ny trend i erhvervslivet at efterlyse mere mening og en dybere eksistensberettigelse. Den dominerende tankegang med dens fokus på kortsigtet optimering af værdi for ejerne, det såkaldte shareholder value paradigme, har efterhånden tømt især de større virksomheder for mening. Når fokus praktisk taget kun er på bundlinjen, og det i virkeligheden er ligegyldigt, hvad virksomheden beskæftiger sig med, blot det giver penge, vil ledelse og medarbejdere uvægerligt med tiden komme til at savne et indhold. Denne følelse kan dulmes en tid ved at binde ledelse og eventuelt også menige medarbejdere ind i shareholder value tankegangen ved at lønne dem delvist med aktier, så de kan få del i den værdistigning, som skabes – den være sig reel eller

mere luftig. Finanskrisen har skærpet blikket på denne problemstilling, da de finansielle virksomheder er et eksempel på, hvordan store dele af en så samfundsmæssig vigtig sektor helt kan miste fokus på sin samfundsmæssige opgave. I stedet har man været optaget af at sælge finansielle ”produkter”, som reelt ikke skaber noget nyt i samfundet, og via et utal af transaktioner at flytte rundt på samfundets værdier. Dette har været særlig udpræget i den anglosaksiske del af verden, men også danske banker har været godt med, hvad den hjemlige udgave af finanskrisen viser med al ønskelig tydelighed.

Merkur Andelskasse går imod strømmen

Merkur Andelskasse er et eksempel på en bank, som er gået mod strømmen og fra starten har haft et veldefineret samfundsmæssigt sigte og dermed en basis for sin eksistens,

software. En splittet ledelse, som er præget af det store Ego som drivkraft og centrum, som leder efter syndebugke, spejler sig i andre og lever i nydelse. *Det hele står og falder med lederens valg*

Nye spændingsfelter...

Med fremmarchen af de nyreligiøse – og i virkeligheden også ”gammel-religiøse” – tanker og praksis også i en erhvervs-mæssig kontekst, bliver det aktuelt at overveje muligheder og begrænsninger i den spirituelle vinkel på ledelse. De nyreligiøse tilgange har gennem f.eks. NLP (Neuro Lingvistisk Programming) sat sig tungt på store dele af coachingbølgen og i mange sammenhænge derved gjort denne useriøs og knap så anvendelig, som ægte coaching i virkeligheden godt kunne være! I netop en coaching-sammenhæng vil et kristent menneskesyn kunne bidrage væsentligt til at forhindre den ”åndelige manipulation”, som ofte ses i visse coaching-

sammenhænge. Det handler ikke om at udvikle en person et helt andet og fremmed sted hen, men netop være åben for at man kan ”komme til sig selv” og finde sig selv, netop hvor man er, og se en værdi heri. Dette er ægte kristent tankegods.

Hvor kommer kirken så ind...?

Jeg øser meget af Kierkegaard og Løgstrup i min ledelsespraksis og -undervisning. Men jeg blander ikke begreberne. Jeg lader mig derimod inspirere. Kristendommen har vægtige fodspor at sætte på gedigen ledelse. Men det må naturligvis altid blive indirekte! Og kirken kan i sin ledelsestænkning og -praksis lære meget af erhvervslivet, som i disse år er kilometer foran kirken vedr. professionalisme og faglig tyngde på ledelsesfronten. Og der er kun ét at sige til det:

Kom i gang straks!

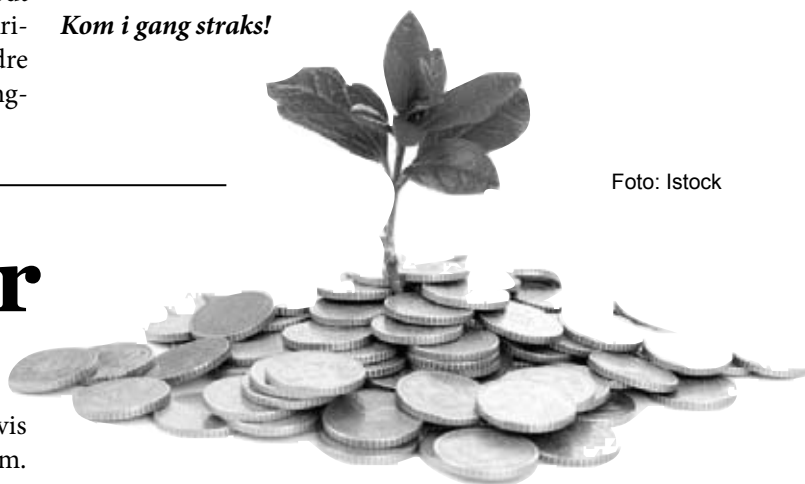


Foto: Istock

smæssigt ansvar

som ligger udover blot dette at tjene penge.

Kort fortalt driver Merkur bankvirksomhed på klassisk vis ved at tilbyde kunder at placere indlån og driftskonti m.m. i banken, hvorefter vi låner pengene ud til virksomheder og institutioner. I erkendelse af, at vi – som alle banker – påvirker samfundets udvikling gennem vores udlånsdispositioner, har vi helt fra begyndelsen i 1982 valgt at tage det deraf følgende ansvar alvorligt. Derfor bygger bankens forretning på en vision om et bæredygtigt samfund, og udlånsdispositionerne skal så, hver især og sammen, i et eller andet omfang bidrage til, at samfundet bevæger sig et lille stykke hen imod denne vision.

Merkurs mission

Vi ser vores opgaver (mission) opdelt i tre hovedområder:

- Evneudvikling, som skal ske i frihed. Vi finansierer bl.a. fri- og højskoler, kulturelle initiativer m.m.
- Værdighed for alle. Vi finansierer bl.a. sociale fællesskaber, arbejdspladser for socialt belastede eller handicappede m.m.
- Produktion og handel, som afspejler reelle behov og som sker under hensyntagen til mennesker, natur og miljø. Vi finansierer bl.a. økologisk og biodynamisk landbrug, vedvarende energi, økologisk byggeri og meget andet.

Vi samler dette i én sætning, som udtrykker en idealsituation, som vi skal søge at opnå i størst mulig grad: at den enkelte ud fra egen indsigt på værdig vis dækker andres behov.

Kunder og medarbejdere gør en forskel

At arbejde ud fra en sådan vision giver en række klare fordele på det menneskelige plan. Både kunder og medarbejdere oplever, at deres medvirken gør en forskel. En pionérvirksomhed opnår måske en finansiering, der ikke ellers ville have været mulig. Indlånskronerne skal ikke længere blot give et afkast – de arbejder også for at skabe forudsætningerne for, at vi også i fremtiden kan leve i et samfund med rent drikkevand, ved f.eks. at finansiere økologisk jordbrug. Eller en værdig arbejdssituation for udviklingshæmmede voksne kan opnås ved, at de får mulighed for at indgå i en produktion, der faktisk er behov for, og som er tilpasset deres forudsætninger. Alle mennesker har jo, hvis de mærker ordentligt efter, et behov for at være til gavn for andre mennesker. Det er grundforudsætningen for en tilfredsstillende arbejdssituation. Merkur søger gennem sin bankvirksomhed at gøre en sådan situation mulig for flest mulige, herunder naturligvis også for vore egne medarbejdere.

Dette at arbejde under ansvar for fremtiden og kommende generationer, kan ses som en spirituel dimension, som kan accepteres af alle, i og med at den kan gennemlyses af bevidsthed og fungerer uafhængigt af en bestemt livsanskuelse eller konfession.

En visionsbåret kirke

Ledelse og spiritualitet i folkekirken

I Gellerup Kirke, Århus, har Annette Bennedsgaard siden 1. december 2009 været ansat som præst og daglig leder af kirken. Folkekirken har ikke tradition for at ansætte daglige ledere, og hun er således en slags prøveklud for en kirke med en formel leder blandt de ansatte. Vi har besøgt Annette Bennedsgaard i vores søgen efter svar på om der er nogen sammenhæng mellem ledelse og spiritualitet i folkekirken.

Af DORTHE MØLBY

En sønderrevet organisation

Hvad var baggrunden for at Gellerup Kirke valgte at ansætte dig som daglig leder?

- Baggrunden for, at Gellerup kirke ansatte mig som daglig leder, var en bevidsthed om, at der var en mangel på ledelse i kirken. Det, der virker som en selvfølge andre steder, vænner man sig til er anderledes i kirken. Jeg kalder folkekirken for en sønderrevet organisation. Man kan have fine tanker, planer og visioner, men det får ingen betydning for selve driften, fordi alle arbejder alene på hvert deres felt. Uden at der er noget i vejen med de aktive, så sker der alligevel ikke noget, fordi den primære kommunikation foregår via referater.

”Vi er vant til at tænke ledelse som noget negativt, som en begrænsning”

- Men det er i princippet en umulig opgave for de frivillige at lede en så stor organisation. At indføre en daglig leder skulle derfor være til glæde for menighedsrådet, så de har mere tid til at tænke i kirkens liv og vækst. Set i eftertænkningens lys, så er hovedformålet med ledelse at vi har brug for en visionsbåret kirke til glæde for alle.

Bindeleddet

Hvordan arbejder du som leder?

- Jeg fungerer som bindeled mellem menighedsrådet og

personalet. Hvis der er besluttet, at nu drejer vi skibet 90 grader, så ville der før ske det, at det reelle skib bare sejlede videre, som det plejede. Men nu er jeg den, der fastholder, at der er en beslutningsmyndighed i menighedsrådet. Hvis menighedsrådet har truffet en beslutning, så kan en eller anden medarbejder ikke bare køre videre i sit eget spor. Man arbejder ikke som enkeltmandshære, sådan som jeg ofte har oplevet det i folkekirken. Der er mange brændende medarbejdere, som har opfattet sig selv som autonome, og at ingen har ret til at blande sig i deres arbejde. Sådan er det ikke nu. Nu er man forpligtet til at deltage i ledelse uanset, hvad man er ansat som.

- Jeg oplever, at der er sket en forandring. Hvor der før var, hvad jeg kalder den sønderrevne organisation, er jeg hele tiden det forpligtende bindeled. Denne strukturering betyder, at der er flere håndtag at trække i, og det samme arbejde vi gjorde før, bliver mere meningsfyldt, fordi visionerne bliver ført ud i livet. Der er blevet lavet et netværk, der mødes 4 gange om året og arbejder på, hvordan det går med visionerne. Driftsarbejdet er dermed hele tiden vandet af visionerne. Vi har ikke klare grænser, men vi har et klart centrum. Visionerne hænger på væggen, så vi hele tiden får øje på dem. Vi er meget fælles om det, vi vil.

Modstanden mod ledelse

Hvorfor er der mange i folkekirken, som reagerer så negativt over for ledelse?

- Måske reagerer man imod en amerikansk evangelikal ledelsesforståelse, at man hænger et bibelcitater op, hver gang man taler om ledelse. Det kan gøre ledelsen ultimativ, fordi man får Gud som garant for sine ledelsesbeslutninger. Det kan jeg sagtens forstå, at man reagerer imod. Fordi det er en religiøs omklamring af begrebet ledelse. Vi har brug for en genopdagelse af, at mennesket ikke lever for at tjene penge.

Det handler om menneskesyn. Og det, der motiverer mennesker i kirkelige sammenhænge, er tro.

- Vi har i folkekirken været vant til at tænke i en selvfølghed i, hvad vi laver. Alle har deres veldefinerede opgaver. Og kirkerne har fungeret fint uden nogen form for ledelse. Men i dag er der et hav af forskellige parametre for, hvad en god kirke er. Hvis man ikke skal brænde ud, skal man have en vision. Og der har man brug for ledelse. Men vi er vant til at tænke ledelse som noget negativt, som en begrænsning. At man bliver sat i en form for fængsel. Det er udtryk for en anakronisme, hvor man ser for sig en gammeldags leder i form af en slags Kai Holger i lederrollen.



Ledelse, spiritualitet og præsten som leder

Kan man adskille teologi fra ledelse? Kan man være den daglige leder og så samtidig være "bare" præst?

- For mig er det ikke en ideologi, at det skal være en præst, der er leder i en kirke. Man skal gøre sig klart, hvad det er for en ledelse, man vil have i sin kirke. Hvis det, man vil have, er visionsledelse, så skal man vælge en, der kan finde ud af det, og der kan det naturligvis godt være præsten, der er leder, men behøver det ikke. Spørgsmålet om ledelse strandede ofte på en professionsdiskussion, men der er mange muligheder. Det væsentlige er, at man gør sig klart, at det ikke kun handler om administration, for vores væsen er at være kristne og være trosaktive.

- Jeg forsøger ikke at adskille mig fra andre ledere, fordi jeg er præst. For mig handler det om integritet, og der er troen en vigtig markør for mig. Det må gerne farve det hele. Men

i min konkrete måde at agere på, så kan man sikkert ikke se nogen forskel, for det handler om at være professionel. Jeg skal være leder for helheden, og det grundlæggende i kirken er troen, så det kommer til at give sig meget udslag i, hvad det er for nogle ting, vi sætter i værk. Hvis der var en ikke-troende leder i folkekirken, så ville der



"Ledelse i folkekirken er fuldstændig som på et sygehus, men vores kerneområde er et andet, nemlig tro", forklarer Annette Bennedsgaard, præst og faglig leder i Gellerup Kirke. Foto: Gellerup Kirke.

sikkert være gode rammer, men det ville ikke give sig udslag i arbejdet med tro.

Afspejler din tro sig i din ledelsesstil?

- Jeg er meget inspireret af Kirkeby og Sharma (Red: Ole Fogh Kirkeby og Robin Sharma). For dem er det primære i en god leder integritet og at have en vision, der går langt ud over den økonomiske bundlinje. Som Kirkeby siger det, handler det om tilgivelse og nåde, og at der er plads til alle. Ledelse i folkekirken er fuldstændig som på et sygehus, men vores kerneområde er et andet, nemlig tro. Og kirken er ikke et sted, der kun sælger trosvarer om søndagen - man også et arbejdsfællesskab, der er præget af tro. Troen er altså ikke bare et lille hjørne. Som du kan se i vores visioner, så har vi valgt Jesus Kristus som centrum.

Fremtiden

Er du der, hvor du havde forventet at være?

For mig er det blevet meget klart, at ledelse ikke er en særlig skuffe, man kan hive ud. Hvis man vælger ledelse, så er det noget, der er der hele tiden. Det gør det meget mere spændende at være kirke. Men det, vi nok har opdaget, og som vi ikke havde regnet med, da vi startede er, at ledelse handler om meget andet end forholdet mellem menighedsråd og personale. Det handler om samarbejde mellem sogne, udveksling mellem menigheder, samarbejde med sekulære instanser, og brede netværk. Og det er nok meget mere, end vi havde regnet med. Fremover skal vi have udbredt ledelse, så det bliver teambaseret ledelse, hvor det ikke kun er præsten, der er leder. Vi var meget famlende i starten, men det er min klare opfattelse, at der ikke er nogen, der kunne tænke sig at rulle det at have en daglig leder tilbage nu.

At samarbejde med universet



Anne Windfeldt har en bachelor i pædagogik fra Københavns Universitet. For syv år siden forlod hun den akademiske verden for at starte en virksomhed, hvor hun som konsulent og forfatter tilbyder kurser og foredrag om trivsel, sundhed og spiritualitet.

Af LENE SKOVMARK

Hvorfor er ledelse så markant et tema i vores tid?

Anne Windfeldt har et bud på, hvorfor der er fokus på ledelse i vor tid: ”for 30-40 år siden var ledelsen meget synlig og autoritær; der var tale om et arbejdsgiverforhold i en tid, hvor der var en klar adskillelse mellem arbejdsliv og fritid. I årene derefter sker der et samfundsmæssigt skift til en mere moderne indstilling til ledelse. Ledelsesfunktionerne bliver mere demokratiske og de ansatte tager mere og mere ansvar for processerne. I dag er grænserne mellem arbejdsliv og fritid blevet mere fleksible, mindre synlige. Mangfoldighed og uigennemskuelighed er nærmest et vilkår. Og det betyder, at der igen opstår behov for en mere synlig ledelse, at nogen tager ansvaret.”

Hun peger på at ledelsens rolle dog er anderledes i dag. ”Med et stort fokus på lederuddannelse og menneskesyn er der sket en slags nydefinering af ledelse, som stadig er i gang, og der opstår dermed en større åbenhed for spirituelle indgangsvinkler og redskaber. Det spirituelle kommer blandt andet til udtryk i en stor interesse for trivsel og velbefin-

dende hos medarbejderne, vel og mærke i forhold til succes og resultater på virksomhedens vegne. Groft sagt: hvis de skal have medarbejdere, der leverer varen, skal de være i god form. Det kommer også medarbejderne til gode, det går begge veje.”

Hvad er dine tilbud til erhvervslivet?

Anne Windfeldt udbyder kurser til privatpersoner og til erhvervslivet, og både offentlige og private institutioner. Hun

”Ledelse med udgangspunkt i en bestemt religion vil kun appellere til folk med samme religiøse standpunkt”

”Folk med et spirituelt livssyn er ofte indstillet på at lytte, indad og opad, og samarbejde med ’universet”

holder foredrag og kurser for medarbejdere om, hvordan man kan håndtere arbejdslivet på bedst mulig måde. Det er kurser i trivsel og sundhed og tilbud om personlig og faglig vejledning med udgangspunkt i de udfordringer, der er på arbejdspladsen. Hendes tilgang er ikke terapeutisk, men har altid udvikling og forandring for øje. Målet er at inspirere til refleksion over nye måder at tænke på i forhold til arbejdet. ”Det bærende element er at tage udgangspunkt i de ressourcer og kompetencer, der er, og gøre dem stærkere. Jeg tager på ingen måde udgangspunkt i mangelsituationer, men søger at give inspiration og forslag til, hvordan de konkret kan gøre noget. Jeg giver redskaber og gode idéer til at få skabt de forandringer, de efterlyser. Så nemt og realistisk, så de kan anvende dem.”

Hvordan kommer det spirituelle ind i din virksomhed?

Anne Windfeldt siger, at spiritualitet blandt andet har at gøre med at tage ansvar: ”Min erfaring med de folk, der kommer i konsultation hos mig, er, at de er frustrerede over de manglende grænser mellem arbejde og fritid, og at de lægger ofte ansvaret over på arbejdsgiveren. Jeg hjælper dem med at få øje på, hvordan de kan tage ansvar for deres eget liv, uden at det går ud over arbejdslivet og familielivet. De oplever, at det spirituelle livssyn har noget at byde på, for det kan hjælpe med at tydeliggøre nødvendigheden af at tage ansvar.”

På spørgsmålet om, hvorfor det er særligt spirituelt at tage ansvar selv, svarer hun, at folk med et spirituelt livssyn ofte er indstillet på at lytte, indad og opad, og samarbejde med ”universet”. Hun fortsætter: ”Og man kan ikke overlade sit liv til universet. Der må være et samarbejde mellem dig og universet, og i dette samarbejde har mennesket en skabende kraft i forhold til det, der sker. Det er afgørende for at ting kan ændre sig, manifestere sig”.

I de tilbud, der er rettet til den enkelte, bruger Anne Windfeldt gerne en form for meditation, for at skabe et meditativt rum, der giver ro til refleksion og nye tanker.

Hvorfor er spiritualitet, men ikke religion, foreneligt med coaching og ledelse?

Anne Windfeldt mener, at man godt kan tænke sig coaching eller et kursus i ledelse med udgangspunkt i en bestemt religion, men det vil kun appellere til folk med det samme religiøse standpunkt. For eksempel kan coaching med udgangspunkt i islam indeholde mange gode ting, men vil sikkert kun henvende sig til muslimer.

Hun peger på, at flere virksomheder i deres medarbejderkurser tager udgangspunkt i spirituelle traditioner, som når Nokia udbyder kurser i zen meditation. Og hun nævner hele mindfulness bølgen og yoga, som er taget ud af den religiøse kontekst og bruges som neutrale redskaber.

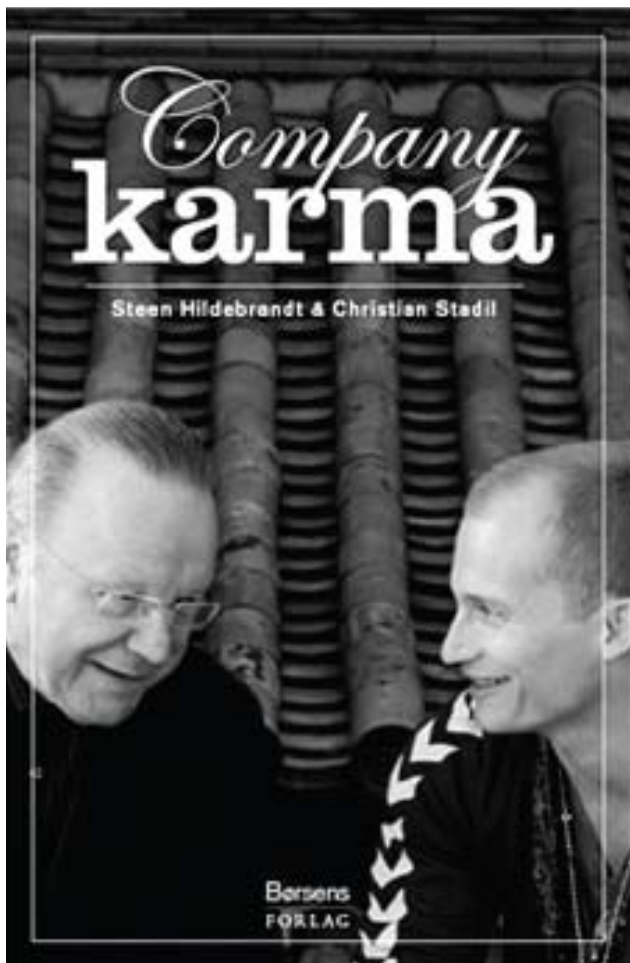
I sin egen virksomhed oplever Anne Windfeldt ofte en voldsom reaktion mod det kristne og kirken, som hun mener har at gøre med folks billeder af kristendommen. Hun er ikke medlem af folkekirken og bekender sig ikke til nogen bestemt retning, men ”når folk hører, at jeg går i kirke en gang imellem, tror de jeg er tosset, og kommer jeg til sige Gud, så kramper de. De kan bedre acceptere, når jeg siger ”det guddommelige”. Jeg har været ude for én, der mente, at jeg var for bombastisk i min formidlingsform, fordi jeg spillede en CD med Fadervor. Alle andre bønner kan jeg bruge, men det kristne rammer noget i den enkeltes historie. Og det sker også hos spirituelle folk, som ellers skulle perspektivere begreberne.”

Hun mener, at det er et spørgsmål om, hvilke billeder man har på ordene. Folk har ofte et ureflekteret forhold til begrebet religion; de tænker på religionskrige, og at have sandheden. Man ser religion som religiøse kasser, der bekriger hinanden”.

I sine konsultationer og på sine kurser må Anne Windfeldt overveje meget, hvilke ord hun bruger, for at hendes tilbud har appel. Selv ”spirituel vejledning” skaber også en smule frygt, men vækker også nysgerrighed. Kulturelt set er ordet mere interessant og gangbart end de traditionelt religiøse udtryk.

Når en spade ikke længere er en spade!

- Om buddhistisk værdibaseret ledelse som tænkning, men ikke som religiøsitet



Company Karma
Steen Hildebrandt & Christian Stadil
Børsens Forlag, 2007

”Karmatænkning er en
win-win-win-win-situation!
Her er alle vindere”

Bog anmeldelse: Christian Stadil, forretningsmand, og professor Steen Hildebrandt mødtes 6 dage i Tokyo i 2007 på et hotel med en journalist. Her sidder jeg i en stol i 2010 med resultatet, samtalebogen ”Company Karma”, og en god lang kop kaffe(!), for genren kræver en ualmindelig stor tålmodighed.

”Man kan godt forstille sig, at company karma indimellem kan forvandle sig til company drama”

Af ANNE KRABBE-POULSEN

Karmatænkningens velsignelser

Der er mange måder at forholde sig til, at den klassiske industrielle virksomhed er under nedbrydning, og nye typer virksomheder vokser frem. Virksomheder der kræver nye ledelsesformer. Kaj Holger er død – i dag er en ny og anden tid at drive virksomhed i. Stadil og Hildebrandt har mere eller mindre set ”karma-lyset”. Karma er loven om årsag og virkning. Loven om, at når du gør noget, har det en virkning – en konsekvens. For andre mennesker, naturen og for dig selv. I en virksomhedskontekst og praksis er company karma en bevidsthed om social og global ansvarlighed, om at det vi siger, gør og tænker har konsekvenser. Dvs. karmabegrebet indeholder også en selvudviklingsdel. Det er en bevidsthed om, at vi sætter spor, og vi alle er forbundne. Alle i virksomheden skal tænke i årsag og konsekvenser (karma) i forhold til kolleger, kunder, de nye generationer, økosystemer osv. Karmatænkning er en win-win-win-win situation! Her er alle vindere.

At tro eller ikke tro

I min stol opløftes jeg af det positive syn på fremtid og fremskridt. Det er en tid med højkonjunktur. Det er lækkert, visionært og ikke mindst bæredygtigt. Det kan absolut ingen have noget imod. Ud over karmabegrebet dukker der også et mere spirituelt vokabularium op i bogen. Ord som ’medarbejdernes potentiale’, ’selvudvikling’, ’meditation’, ’dybde’, ’autenticitet’, ’emotional binding’, ’at være til stede i nuet’, ’sanser’, ’skabende nærhed’, ’personlig balance’, ’renselsesproces’, ’positiv energi’ osv. Ordene understreger yderligere, at vi har at gøre med en ledelsesform, der er forankret i be-

stemte værdier og en bestemt livsanskuelse.

Company karma omtales i bogen som et mindset, en tænkning, en filosofi, en bestemt bevidsthed – men ikke som religiøsitet eller religion, trods direkte henvisninger til Buddha og buddhisme. Det kan godt undre. Jeg vil ikke indskrive mig i rækken af kritikere, der udnævner dette som udvandet buddhisme light og stempler populariseringen og brugen af buddhisme som forfladiget religiøsitet, der absolut ikke har noget med autentisk religiøsitet at gøre. Autenticitet er nu en gang efter min mening altid indskrivning, altså noget man tillægger fænomener eller mennesker. Men det interessante er, at deres visioner om virksomhedsledelse og bæredygtighed ligeså godt kan begrundes ud fra fx rationelle eller kristne kriterier. Men det er absolut ikke lige meget for Stadil og Hildebrandt, at det er karmabegreb som værdi, der bruges – og hvorfor ikke? Måske fordi, påstår jeg, det netop handler om tro og religiøsitet, for så er ens udgangspunkt absolut ikke ligegyldigt! Men tro og religiøsitet er ord, der i dag har negative konnotationer, og derfor undgår man at bruge dem – og med god grund kunne man fristes til at sige. For når det handler om moderne virksomheder og deres brand, så er negative konnotationer dødbringende. Men oftest er en spade nu en gang en spade, trods diverse forsøg på at iklæde den andre og mere prydelige tilnavne!

Tilbage til nutiden

Jeg vender blikket fra bogens sidste side til verden uden for mit vindue – en bevægelse der i et splitsekund varer tre år! Der er sket meget siden 2007. Nu står vi i en alvorlig økonomisk krise, og så kan man godt forstille sig, at company karma indimellem kan forvandle sig til company drama. Men jeg er sikker på, at den gode energi og de positive tanker er der og videregives – selv i en stor fyringsrunde.

Spiritualitet i arbejdslivet



Bog anmeldelse: Denne bog bør læses bagfra. Så giver den i hvert fald mest mening. Og den giver endnu mere mening, hvis man (i første omgang) ser bort fra bogens titel.

Af PERNILLE AAGAARD, personalekonsulent

Den røde tråd

Bogens hedder "Ledelse og spiritualitet" med undertitlen "En antologi om nye veje i arbejdslivet". Men starter man læsningen med ledelsesbriller på, bruger man mere tid end godt er på at være forvirret. Læser man derimod bogen bagfra bliver der pludselig en rød tråd i bogen – nemlig den, at de gængse opfattelser af produktion og arbejdsliv ikke længere er tidssvarende. "...idet askesen fra munkecellerne blev ført ud i erhvervslivet og begyndte at beherske den verdslige moral, var den medvirkende til at opbygge det vældige moderne økonomiske system (...) der med overvældende tvang bestemmer livsstilen hos hver enkelt, som er født ind i det drivværk (...) indtil det sidste ton fossilt brændstof er gennemglødet." (Max Weber citeret af ph.d. Tina Magaard)

En ny måde at tænke og handle på i erhvervslivet

Forskellige forfattere giver i bogens kapitler deres bud på, hvordan gammel og moderne spiritualitet i dag bidrager til en anden måde at tænke og handle i erhvervslivet. "...alle os, som søger en højere mening med tilværelsen end hamsterhjulet, hvor vi producerer for at forbruge, påvirkes af det, vi søger, sanser og oplever – uanset om det er yoga, NLP, meditation, Mindfulness, healing eller andre mere eller mindre spirituelle tankegange og praksisser", skriver fremtidsforsker Gitte Larsen, men fortsætter: "Vi har som mennesker hver især et ansvar for at leve vores eget liv og ikke en andens – uanset om det er Stephen Coveys (forfatteren til "7 gode vaner" – red.), Anthony Robbins' (toneangivende coach – red.), Buddhas eller virksomhedens."

Det er bare uendeligt svært i det moderne arbejdsliv at sætte grænser mellem individet og virksomheden. Topdirektøren

N.S. Raghavan citeres i bogen for at sige: "Jeg tror, at de ansatte i virkeligheden investerer langt mere i virksomheden, end aktionærerne gør med den kapital, de indskyder", og fremtidsforsker Gitte Larsen knytter til: "Det er en væsentlig påmindelse om, at penge ikke længere kan være et mål i sig selv, og at en virksomheds strukturerende princip derfor i bund og grund ikke bør være kapital og profit, men mennesker og vores evne til at være hele mennesker og samarbejde – både med hinanden og med planeten Jorden."

Med den vinkel på plads giver resten af bogen meget mere mening. Fremtidsforsker Gitte Larsen forklarer det således: "...på længere sigt tror jeg, at spiritualiteten i alle tænkelige og utænkelige udgaver kan være med til at bygge broer og skabe balance i både mennesker og systemer." Eller som professor Steen Hildebrandt udtrykker det: "Det ligger...i meget økonomisk og ledelsesmæssig tænkning, at virksomheder netop er frie og uafhængige. Men sandheden er, at alle mennesker og dermed alle virksomheder hænger sammen – i princippet med alle andre mennesker og virksomheder... der eksisterer en forbundethed i verden, som vi skal forstå og værdsætte. Det er menneskefamiliens fundamentale enhed, som Dalai Lama taler om."

I bogens øvrige kapitler belyses så forskellige former for virksomhedstænkning, der præges af forskellige former for spiritualitet – f.eks. den indiske Tata Group, der konsekvent siger nej til korrupsion og ud fra en parsisk religion og spiritualitet udøver forpligtelser over for samfundet, som her formuleret af Jehangir Rantan Dadabhai, der ledede Tata Group fra 1938 – 1991: "Vore fædre fandt deres tro i den fantastiske drivkraft, som gjorde det muligt for dem at udvikle deres iværksætterånd og filantropi (...) deres eksempel har lært mig, at rigdom skaber forpligtelser over for samfundet".

”Det er bare uendeligt svært i det moderne arbejdsliv at sætte grænser mellem individet og virksomheden”

” Hvordan kan det være, at moderne spiritualitet i så høj grad kobles sammen med den enkeltes produktivitet på arbejdsmarkedet?”

Grænser for personlig udvikling?

Men hvor går grænserne? Studenterpræst Elisa Morberg Wejse skriver: ”I dag vil medarbejderne gerne personlig udvikling, da arbejdet fylder meget i menneskers liv, og oven i købet er der en lavere tærskel mellem arbejdsliv og privatliv end førhen. Derfor er det lederens opgave at sætte en etisk grænse for den personlige udvikling. Han eller hun må simpelthen have øje for, hvornår vi går for tæt på, hvornår de personlige grænser overskrides.”

Men det er jo noget af en opgave at sætte en leder på – en leder, som også selv er et moderne menneske, der suges ind af sit arbejde og er en del af det moderne og grænseoverskridende arbejdsliv. Til dem og til ansatte i virksomhederne er bogens første del relevant læsning til skærpelse af opmærksomheden på samspillet mellem virksomhedens produktion bredt forstået, det nye fokus på sammenhæng mellem virksomhed, samfund og udvikling – og medarbejdernes ønske om personlig udvikling som hjælp til at klare det stadigt stigende pres. Problemet er bare set fra mit synspunkt, at presset ikke alene kommer fra en gammeldags kapitalistisk tænkning om konstant øget profit, der medfører konstant øgede krav til medarbejdernes produktivitet eller fra det moderne krav om konstant maksimering af kreativ og innovativ indsats, som vækstvirksomhederne forventer af deres medarbejdere. Presset kommer også fra den medicin, som ledere og ansatte tager for at klare de stigende krav – fra kravet om den personlige udvikling.

Bogens første kapitler rummer indlæg af bl.a. Dr. Theol. Viggo Mortensen, der sætter troen under lup fra forskellige vinkler, Ph.d. Lars Ahlin der fokuserer på forholdet mellem neoliberalisme og new age-spiritualitet og samarbejdet mellem erhvervsliv og spirituelle ledere og Ph.d. Karen

Lisa Salamon, der skriver: ”Det er et interessant spørgsmål for en kulturforsker at undersøge, hvordan det kan være, at moderne spiritualitet i så høj grad kobles sammen med den enkeltes produktivitet på arbejdsmarkedet...”. Kombineret med Ph.d. Iben Krogsdals kapitel om NLP, coaching- og anerkendelsesindustrien og Ph.d. Kirsten Marie Bovbjergs kapitel om yoga, meditation og mindfulness som stresshåndtering giver disse artikler et godt udgangspunkt for ledere og ansatte til at reflektere over, om det nye mindset inden for virksomhederne og de dertil hørende spirituelle praksisser er sunde. Eller vi skal lytte til Iben Krogsdal, der påpeger, at der i den nye tænkning går en lige linje fra den positive tænkning om, at alting altid kan blive anderledes til virksomhedernes positive bundlinje til verdens frelse. ”Spørgsmålet er bare, om linjen nu også er så lige, hvis man ser den fra taberens, den stressedes og den lidendes perspektiv. Men netop det spørgsmål kan man naturligvis kun stille, hvis man anerkender, at taberen, den stressede og lidende overhovedet findes andre steder end i menneskers tanker. Med andre ord: Det spørgsmål kan man kun stille, hvis man tør kritisere forestillingen om verdens grundlæggende godhed og menneskers harmoniske forbundethed – hvis man altså tør tænke negativt.”

Og her bliver bogen så alligevel en ledelsesbog. For netop spørgsmålet om livs- og menneskesyn er jo det helt centrale spørgsmål i enhver ledelsesteori og – praksis. Denne bog kan hjælpe vigtige overvejelser på vej – men husk at læse den bagfra!

Ledelse og spiritualitet
- En antologi om nye veje i erhvervslivet
Tina Maggaard (red.)
Gyldendal Business 2009
www.gyldendalbusiness.dk
pris 300 kr.

Tro i mødet

- et dåbsoplæringsmateriale

Anmeldelse: For første gang i dansk kontekst er der blevet udarbejdet et dåbsoplæringsmateriale, der på én gang er skrevet til en voksen målgruppe og til mennesker, der bærer dels en muslimsk eller en nyåndelig trosbagage. *Tro i mødet* er altså et materiale, der tager konsekvensen af den multireligiøse tid, vi lever i. Alene er af den grund skal det hilses meget velkomment.

”Materialet er et bevis på, at det sagtens kan lade sig gøre ”at spille på egen banehalvdel” og samtidig kommunikere vedkommende”

Af KARSTEN HØGILD, sognepræst

Det siger sig selv, at muslimer og nyåndelige er meget forskellige, når det kommer til deres gudsbillede, menneskesyn og deres syn på en kristen troslære. Derfor må kristendommen præsenteres forskelligt for de to målgrupper, for at kristendommen kan være relevant i deres liv, lige dér hvor de befinder sig. Det sker i form af en fælles vejlederbog samt to serier af hæfter: ”Kristus-vejen” (målrettet muslimer) og ”Kristen spiritualitet” (målrettet nyåndelige).

Grundbogen indeholder dels nyttig baggrundsinformation (indføring i religionsmødet, religionsteologi, karakteristiske træk ved hhv. nyåndeligheden/islam, religionspædagogik, ritualteori mm), dels en udførlig vejledning i, hvordan de to serier af hæfter helt konkret kan anvendes.

De ni små hæfter i serien ”Kristus-vejen” kommer omkring emner som: Hvem er Gud, Gud blev menneske, kors og kærlighed, næstekærlighed, bøn og Helligånd. Temaerne må siges at være særdeles velvalgte, da de tager alle de klassiske anstødsstene op mellem kristendom og islam (Gud som far, treenighed, Jesu natur, Jesu liv og død, nåde mm.) Samtidigt er der jo tale om helt centrale temaer i kristendommen.

De ni hæfter i serien ”Kristen spiritualitet” er bygget op ud

fra emner som: Transformation, overgivelse, kraft, holisme og længsel. En noget mere utraditionel måde at beskrive kristendom på, men det sker så til gengæld ud fra begreber, som den nyåndelige er dus med. På overbevisende måde bliver det tydeligt, at kristendom har noget vigtigt at sige også om disse emner.

Alle hæfter er rigtig flot lay-outet med enkle fotos, der taler stærkt ind i sammenhængen. Teksten er kort og overskuelig – det tager ikke mange minutter at læse hvert hæfte. Samtidig er der meget at vinde ved at give sig tid til at reflektere over hvert enkelt hæfte. Hæfterne i de to serier er bygget op på samme måde. ”Kristen spiritualitet” starter med et interview, så det bliver den religiøse erfaring, der bliver impulsen til den videre læsning. Der åbnes døre, opstilles alternativer og stilles spørgsmål. ”Kristus-vejen” tager derimod sit udgangspunkt i troens praksis, og troslæren fylder også en del. Her løber den kristne frelseshistorie som en rød tråd, og der gives mere håndfaste svar end i ”Kristen spiritualitet”-serien. Det er en helt rigtig tilgang til hver af de to målgrupper. Det er en stor styrke, at hæfterne i høj grad inddrager en kristen trospraksis og de ritualer, man møder i kirken. Det lægger op til at afholde dåbsoplæringen i selve kirkerummet og sætte den ind i en rituel sammenhæng. Ligeledes skal

Frelse som fuldendelse

KLUMME AF LENE SKOVMARK

”Selv om mennesket ikke havde syndet, ville Jesus alligevel være kommet til verden.”

Denne tanke hos kirkefædre virker umiddelbart fremmed for luthersk teologi. For kom Jesus ikke netop for syndens skyld og for at frelse mennesket fra synd, død og dom? Og hvis ikke på grund af syndefaldet, hvorfor skulle Gud så sende Jesus til verden?

Kirkefædre understreger, at Jesus Kristus og hans gerning er fundamentet for menneskets frelse og udfolder videre, hvordan Kristus kom for at fuldende skaberværket. Han kom for at hele den brudthed, som lå i kim ved skabelsen, og som blev åbenbar ved syndefaldet. Han kom for at føre skabningen tilbage til den oprindelige hensigt, nemlig at leve i forening med Gud, i overensstemmelse med hans vilje.

At Jesus ville være kommet alligevel...

...flytter fokus fra dommen til livet. Det udfordrer en snæver forståelse af frelse som syndernes forladelse. Det udfordrer den juridiske opfattelse, hvor man lægger vægt på frelse som frikendelse fra dom.

At Jesus ville være kommet alligevel...

...flytter fokus fra synden til gudsbilledet. Det indebærer en anerkendelse af skaberværket, når man tager udgangspunkt i skabelsen frem for menneskets faldne tilstand.

At Jesus ville være kommet alligevel...

...flytter fokus fra noget punktuelt til noget dynamisk. Det inspirerer til at tænke frelse som helliggørelse, en fremadskridende proces mod den fuldkommenhed, som Jesus fordrer.

Jesus kom for livets skyld, for at udfri menneskeheden fra mørkets magt og føre os ud til et liv i frihed. Frelse kan ses som soning eller heling af det brudte forhold mellem Gud og menneskeheden. Heling af den indre splittelse i mennesket. Heling i forhold til andre mennesker og naturen, så vi tjener og elsker i stedet for at begære og udnytte til egen fordel.

Med fokus på genoprettelse bliver frelsen livsnær og åbner for overvejelser om forholdet mellem helliggørelse og selvudvikling.

Det bliver tema for næste klumme...



forfatterne have ros for helt bevidst at ville præsentere kristendom uden at komme med kontrasteringer til hhv. islam og nyåndeligheden. Materialet er et bevis på, at det sagtens kan lade sig gøre ”at spille på egen banehalvdel” og samtidig kommunikere vedkommende.

Det kan der ikke være nogen tvivl om, at der er. Gennem årene er mange muslimer blevet døbt i folkekirken, og endnu flere ønsker at komme tæt på kirke og kristendom. Mødet med nyåndeligheden er og bliver en kæmpe udfordring for folkekirken i disse år. Præster, der måske tøver med at kaste sig ud i mødet med mennesker med en helt anden trosbagage, hjælpes med materialet i gang på en meget konkret og køreklar måde.

En yderligere styrke ved hæfterne er, at de vil kunne bruges i mange forskellige sammenhænge. Her tænker jeg fx på kirkens voksenundervisning, konfirmandforældremøder og faktisk også som prædiken-inspiration.

Skal jeg komme med en kritik, kunne jeg ønske mig, at serien ”Kristen spiritualitet” turde gå lidt mere i clinch med nogle af de steder, hvor vejene skilles mellem folkekirken og nyåndeligheden. Her tænker jeg særligt på emner som karma og reinkarnation. Ikke for at det skal komme til konfrontation, men ud fra en tanke om, at kristendommen har noget relevant at sige også til den slags temaer. Det mod har ”Kristus-vejen” til gengæld, og det er al ros værd.

Desuden er der lidt for mange Luther-citater efter min smag – en større bredde i citaterne ville være at foretrække. Samlet set kan de mange Luther-citater godt virke som et forsøg på at legitimere materialet overfor kredse i folkekirken, som måske ellers ville stille sig kritisk overfor det.

Det er og bliver dog i småtingsafdelingen – alt i alt kan jeg kun anbefale alle sogne at anskaffe materialet. Desuden vil alle, der kunne tænke sig et praktisk redskab til at præsentere kristendom overfor mennesker med en muslimsk/nyåndelig trosbagage, have glæde af materialet.

TRO I MØDET

Kåre Schelde Christensen, Jette Dahl og Mogens Mogensen (Red.)
Unitas Forlag 2010.

Støt kristent dialogarbejde i Asien og Danmark:

En **julegave** til IKON er godt givet ud!

IKON er en livskraftig forening med nye initiativer på aktivitets-paletten det kommende år. IKON udgiver stadig dette flotte blad, er stadig en afgørende drivkraft i volontørprogrammet, Dialogekspeditionen, afholder kurser i dialog og arrangerer løbende andre aktiviteter.

IKON kan ikke overleve uden mennesker, der også økonomisk støtter foreningen. Du kan støtte IKONs dialogarbejde i både Asien og Danmark med en julegave.

Tak for en god gave til IKON!

Giro 6616151 eller reg. 9570, konto 6616151

Husk at skrive dit fulde navn og adresse og opgiv, at det er en gave.

IKON skal indberette årets gavebeløb, så giveren kan få beløbet fortrykt på selvangivelsen og dermed blive berettiget til at få skattefradrag. Derfor har vi brug for giverens personnummer. Ring til kontoret på tlf. 30 200 280 og få registreret dit personnummer (læg telefonbesked) eller send et brev til IKON, Nørre Alle 29, 8000 Århus C. Gaver på over 500 kr. kan trækkes fra i skat.

