

Danske Erhvervslederes Spiritualitet & deraf følgende bevægelser i arbejdslivet



Kandidatafhandling
Juni 2010

Human Ressource Management
CBS

Forfatter:
Mona M. Sharar
Cand.Soc.HRM

Institut for organisation
& arbejdssociologi (IOA)
Handelshøjskolen i København

Vejleder:
Chris J. Mathieu
Anslag 178.370

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	2
2. Problemstilling	5
2.1 Problemets karakter.....	5
2.2 Problemformulering.....	5
3. Videnskabelig tilgang.....	7
3.1 Metodiske overvejelser.....	9
3.2 Afgrænsning	9
3.3 Udgangspunkt for forståelsen	10
4. Empiri og teori	11
4.1 Introduktion af informanter	12
6. Paradigmeskifte.....	16
6.1 Den historiske baggrund	16
6.2 Det gamle paradigme udfordres	17
6.3 Forskellige nutidige strømninger	18
6.4 Spirituel vækst i kontraparadigmet.....	21
7. Spiritualitet.....	23
7.1. Ifølge Heelas, religionssociologen.....	23
7.2 Ifølge Hildebrandt, professoren	25
7.3 Ifølge Trier, den spirituelle autoritet	26
7.4 Kierkegaard.....	28
7.4.1 Om ånd og selvet.....	28
7.4.2 Selvbedrag og fortvivelse.....	29
7.4.3 Tro og etik.....	30
7.4.4 Stadier i livets vej.....	30
7.4.4.1 Det umiddelbare.....	31
7.4.4.2 Det æstetiske.....	31
7.4.4.3 Det etiske	31
7.4.4.4 Det religiøse.....	31
7.5 Kierkegaard som talerør for Heelas, Hildebrandt og Trier	32
7.5.1 Afhandlingens definition af spiritualitet.....	33
8. Analyse	34
8.1 Den personlige stillingtagen	34
8.2 Den arbejdsmæssige kontekst	48
8.2.1 Praksis for økonomisk-rationelt tankesæt.....	48
8.2.2 Praksis for moralsk-etisk tankesæt.....	50
8.2.3 Praksis for spirituelt tankesæt	52
8.3 Kompas over spiritualiteten dansk i erhvervsliv.....	59
8.4 Bevægelser i arbejdslivet.....	62
9. Diskussion af Spiritualitet.....	65
9.2 HRMs udfordring.....	66
9.3 Indbygget bevægelse.....	69
9.4 Åndelige værdier kommer ikke af sig selv.....	71
10. Konklusion.....	73
11. Perspektivering.....	75
12. Abstract	76
Litteraturliste	78
Bilag.....	81

1. Introduktion

Noting the recent wave of books on business and spirituality, the editor of a business journal recently sardonically observed that there must be more Zen in American boardrooms than in Buddhist monasteries

Moses L. Pava

Spiritualitetens tilstedeværelse i arbejdslivet er over en årrække blevet intensiveret i mange lande. I USA har spiritualitet længe været et udbredt fænomen – også i arbejdslivet, som antydnet af indledende citat fra Pavas bog *Spiritual Intelligence at Work* fra 2004. Spirituelt funderede selvhjælpsbøger har de seneste 20 år bevæget sig i en lind strøm fra Amerika hertil (Salomon, 2009), og spiritualitet er på nuværende tidspunkt så tilpas fremtrædende som trend i de danske ledelseslokaler, at meget tyder på, at den er kommet for at blive (Larsen, 2009). Men organisationsteorien skal først til at lære at forstå dette spirituelle indtog i ledelse og nødvendigheden af at tage det alvorligt. På min 5 år lange organisationsteoretiske videreuddannelse mindes jeg ikke at være stødt på begrebet spiritualitet på noget tidspunkt. Som HRM kandidat tilhører jeg et område, som skal forstå ledelsesmæssige udfordringer og være i stand til at give kompetente løsningsforslag. Det er samtidig vores opgave at skabe arbejdsvilkår, som imødekommer medarbejderens behov og trivsel. Vi bærer et ansvar for at kende til den indflydelse, samfundets strømninger har på arbejdslivet, og forstå de udfordringer, dette skaber. Hvis spiritualitet for alvor bliver en del af flere og flere menneskers tilværelse, hvilket mange kilder peger på, har HRM pligt til at sætte sig ind i, hvad dette betyder for ledelse og medarbejdere.

Jeg ser en række udfordringer forbundet med udbredelse af spiritualitet i det offentlige rum – arbejdslivet. Og den største af dem alle, forbinder jeg med den uklarhed, der findes, omkring både det indholdsmæssige i fænomenet og betydningen af dets tilstedeværelse i praksis. Spiritualitet er på mange måder et tabuiseret område af menneskets eksistens. Efter en længere sekulariseringsperiode i Danmark, er det ikke længere en naturlig del af vores kultur at diskutere og udleve trosanliggender i fællesskabet (Kierkegaard, 1998). Som Professor P. Pruzan skriver i en artikel om spirituel ledelse: *"Sig det på engelsk: (...) Spiritual-based leadership in business, og det lyder helt naturligt, også i en danskers øre. Men sig det på dansk (...) og det slår både tunge og tankeknuder, for de ord er vi danskere bestemt ikke vant til at sætte sammen. Endnu!"* (Pruzan & Mikkelsen, 2007; 68). Vi har ikke samme sproglige fundering omkring åndelige aspekter, som det ses både i Amerika, Indien og andre lande, hvor åndelighed er en mere synlig del af hverdagen, og hvor der er langt større forståelse og overbærenhed omkring behovet for at udleve åndelige aspekter i alle livets facetter – også arbejdslivet. Denne tabuisering i Danmark samt mange fordomme gør det svært at

skabe en fælles forståelse af emnets karakter. I min indledende research er jeg stødt på utallige udsagn, som henholdsvis taler for og taler imod spiritualitetens tilstedeværelse i ledelseslokalerne. Vandende er delte; på den ene side hagler kritikken ned over virksomheder, som bevæger sig ud i dette ukendte og anderledes område: *"Hvis man vil tjekke, hvordan vores branche-søstre i HR-afdelingerne i disse år roder med deres fag, er det dæleme interessant at følge lanceringen af det nye buzzword "spirituel ledelse." Buddha, Corporate Karma, lama-coaching, zen-management, hinduisme, transcendental meditation, mindfulness (det nyeste!), NLP (det mest usympatiske!), Coveys 7 gode vaner (det underligste!) og fortsat selv listen med lidt dameblads-easy-living (40-årige kvinder med udslået hår og i hvidt hørtøj) og forstads-coaching. Hvad sker der lige for HR og ledelsesfaget? Var vi ikke vant til, at kommunikation var verdensmester i varm luft? Ikke mere (...) Nu er det HR-branchen, der spilder både vores penge og tid - med ny-religionens tågesnak."* (www.kommunikationsforum.dk). Citatet fra en artikel af Kresten Schultz, adm. direktør for Lead Agency og ekstern lektor på CBS, peger på, at HR og ledelsesfaget drager fordel af spirituelle buzzwords, hvis indhold ikke leder til andet end løgne, selvpromovering, dumhed, ressourcespild eller pengemaskineri. Kritikere frygter, at det spirituelle er et manipulationsværktøj, der har til formål at få medarbejdere til at sælge endnu mere af deres sjæl til arbejdslivet, som spinder guld på individets private ressourcer. Og de spørger: *"Er ledere og HR-konsulenters referencer til spiritualitet og medarbejderens kosmiske kapital blot kapitalisme, effektivisering og bundlinje pakket pænt ind i spirituelle klæder?"* (Haviv, 2007; 19)

På den anden side forsvarende fortæller det spirituelles indtog, og byder den åndelige dimension hjertelig velkommen. Følgende citater fra spirituelle erhvervsledere udgør modvægten til Schultz: *"Hvis der nogensinde har været 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"* (kilde citeret i Pruzan & Mikkelsen, 2010; 15). *"Når vi vil se tilbage på nutiden, vil vi undre os over, hvordan man overhovedet har kunnet lede fra et noget som helst andet sted end et spirituelt center"* (kilde citeret i Pruzan & Mikkelsen, 2007a; 68). Jeg undrer mig over, hvorfor de to yderpositioner udtaler sig så forskelligt om samme begreb og ønsker derfor at undersøge fænomenet, som ligger til grund for disse diametralt modsatte udsagn.

Sideløbende med spiritualitetens entré, er det bemærkelsesværdigt, hvorledes flere dele af samfundet er ved at skabe en ny form for økonomi. En artikel fra Instituttet for fremtidsforskning beretter om et stigende antal virksomheder, for hvem profit ikke er et mål i sig selv, men et middel til at skabe meningsfyldt arbejde og bæredygtig indflydelse i samfundet (www.cifs.dk). Et stigende antal artikler som denne tyder på, at det rationelle paradigme, som har været toneangivende for arbejdslivet i mere end en menneskealder, bliver udfordret, og kapitalismen gennemgår en

genfortolkning. Der er tilsyneladende en ny forståelse på vej omkring hvilke rammer og vilkår, der skal styre de moderne virksomheder. Socialkapitalisme og bæredygtig udvikling forener humanister og forretningsfolk, som engang tilhørte vidt forskellige grupper med meget lidt tilfælles (www.business.dk). Mange nye tiltag er fanebærere for en mere human tilgang til ledelse, og på listen ses bl.a. CSR, værdibaseret ledelse, bæredygtig ledelse, holistisk ledelse, management by love, og servant leadership. Alt imens afhandlingen udfolder fænomenet spiritualitet, vil den derfor også undersøge, hvorvidt spiritualitet i ledelse, på linje med de omtalte humane ledelsestiltag, er foreneligt med ønsket om at genfortolke kapitalismen og nedbryde de rationelle konstitutioner. Eller om det, som Schultz angiver, opererer efter legitimeringen af profit-optimering for enhver pris.

Dette speciale er en rejse ind i moderne ledelse og et indblik i, hvad vi med al sandsynlighed vil se mere af i fremtiden. I hvert fald hvis man skal tro forfatterne til bogen *A spiritual audit of corporate America*, som skriver: "*Like it or not, the management of spirituality is one of the most fundamental of all management tasks*" (Mitroff & Denton, 1999; preface xix).

2. Problemstilling

People and organizations around the world are already planting the seeds for new ways of living and working together. Peter Senge

Specialets overordnede problemstilling spænder over områderne spiritualitet, ledelse og arbejdsliv. Det er områder, der umiddelbart bærer præg af at være funderet i modsatrettede kræfter, men den empiriske virkelighed, der sætter rammen for denne afhandling, viser, at tilstedeværelsen af spirituelle aspekter og åndelige idealer fylder mere og mere i arbejdsliv og ledelse. Det er en udfordring at skabe en fælles forståelse for, hvorledes disse områder kan forenes både blandt udøvende aktører, kritikere og teoretikere. Er her tale om en reel holdningsændring i arbejdslivet, eller handler det snarere om forklædt pragmatik med fokus på at udvide en ledelsesteoretisk værktøjskasse? Og er der enighed omkring det begrebsmæssige indhold i betegnelsen spiritualitet?

2.1 Problemets karakter

Jeg mener, at debatten omkring spiritualitet i erhvervslivet er for overfladisk og bærer præg af en manglende indsigt i, hvilke praksisser der reelt gemmer sig bag betegnelsen spiritualitet i ledelse. Det forekommer mig, at argumenterne, som ruller sig ud under debatten, er af meget forskelligartet karakter og kan synes at mangle et fælles referencepunkt til virkeligheden. Jeg mener, at det er et problem, at man diskuterer emnet spiritualitet i ledelse uden at operere ud fra en fælles forståelse af grundsubstansen. Jeg mener også, at det er essentielt, at man i HRM-faget tager fænomenet seriøst, fordi det forventes, at det er afdelinger som HR, der er bekendt med virksomhedernes blødere områder.

Ud over behovet for en dybere og mere nuanceret forståelse af fænomenet spiritualitet i ledelse, mener jeg, at det er væsentligt at undersøge, hvad denne nye ledelsestrend betyder for udviklingen i arbejdslivet. Ved at foretage en nærmere analyse af, hvilke bevægelser spiritualiteten i ledelse reelt fordrer i erhvervslivet, bliver indsigten i konsekvenserne af spiritualitetens indtog i arbejdslivet yderligere konkretiseret. Disse bevægelser fortæller noget om den kontekst, HRM-faget fremover skal manøvrere i.

2.2 Problemformulering

Jeg ønsker at finde frem til en hensigtsmæssig definition af begrebet spiritualitet, som kan forankre et holdepunkt i en analyse og diskussion omkring brugen af spiritualitet i ledelse. Med denne

definition kan jeg undersøge, om det virker meningsfyldt, at de danske erhvervsledere, som pt. udpeges som værende udøvere af spiritualitet i ledelse, har fået dette fælles prædikat 'spirituelle ledere'. Dette er vigtigt, for at konklusionerne omkring spiritualitet i erhvervslivet er valide.

Jeg vil skabe en mere nuanceret indsigt i erhvervslederens forhold til spiritualitet for at åbne på for en forståelse af, hvordan der kan være så store forskelle på yderpositioners forskellige syn på fænomenet spiritualitet i ledelse. Med et mere detaljeret indblik i erhvervslivets spiritualitet, vil jeg vise, om der er forskellige måder at praktisere spiritualitet på, som det er væsentligt at kende til.

Ydermere vil jeg bruge mine indsigter om karakteren af spiritualitet i ledelse til at konkludere på, hvilke bevægelser de spirituelle ledere skabe i erhvervslivet. Jeg vil skabe en forståelse af, hvorvidt spiritualiteten er et ledelsestiltag, der skal fremme en ny form for økonomi i dansk erhvervsliv, eller om den blot er endnu en foranstaltning i den traditionelle kapitalismes favør.

I forlængelse deraf vil indeværende opgave kredse om følgende undersøgelsesspørgsmål:

- Hvordan kan man definere spiritualitet?
- Hvilke meningsdannelser knytter sig til ledernes opfattelse af spiritualitet?
- Hvordan omskrives ledernes forhold til spiritualitet til organisatorisk praksis?
- Kan spiritualiteten i dansk erhvervsliv anskues som et udtryk for et skifte i grundlæggende præmisser for arbejdslivet, som peger mod et paradigmeskifte, eller indgår spiritualiteten på det gamle paradigmes præmisser?

Bearbejdningen af spørgsmålene munder ud i en afhandling, som skal besvare følgende problemformulering:

Hvilke meningsdannelser og praksisser kan identificeres under forhold, som omtales som spiritualitet i ledelse. Kan man med rette karakterisere dette som spiritualitet, og hvad fortæller spiritualitetens indtog i ledelsesfaget om udviklingen i arbejdslivet?

3. Videnskabelig tilgang

*"Er det ikke i sandhed det eneste bevis for, at man har en overbevisning;
at ens eget liv handlende udtrykker den?" Søren Kierkegaard*

Opgaven bærer præg af at være en eksplorativ undersøgelse, idet jeg vil undersøge et område, hvori der er forsket relativt lidt set i et akademisk perspektiv. Den viden, der er tilgængelig om spiritualitet i ledelse, er ikke en ubetydelig mængde, men den bærer i stor udstrækning præg af at være forfattet af aktørerne selv. Jeg ønsker derfor at basere indeværende studie på en metode, der har en undersøgende ambition i forhold til, hvordan man fra en akademisk vinkel kan karakterisere de meningsdannelser og konstrueringer af nye praksisser i arbejdslivet, som pt. går under betegnelsen spiritualitet.

De forhold, der undersøges, er i sidste ende bevidsthedsfænomener, som jeg ikke har direkte adgang til, og dette hermeneutiske spor ligger an til at opgive forestillingen om at beskrive verden, som den er. Mit videnskabelige udgangspunkt tager ganske rigtigt afstand fra realismen, som mener at fænomener er statiske og upåvirket af individers meningsdannelser derom (Fleetwood, 2005). Men at indtage et decideret fænomenologisk udgangspunkt, er heller ikke tilfældet, idet jeg mener, at personlige narrativer kan udlede sandfærdig indsigt i forhold omkring virksomhedens praksisser, og disses indflydelse på deres omverden. Dette kræver imidlertid, at de empiriske udsagn behandles tilstrækkeligt kritisk, hvilket jeg vil udbyde nærmere.

Mine primære empiriske data vil bestå af personlige fortællinger om erhvervslederes meninger og praksisser indenfor områderne spiritualitet, arbejdsliv og ledelse. Narrativerne repræsenterer erhvervsledernes tankegang og udsagn om virkeligheden, og jeg har valgt denne tilgang for at åbne mere op for emnet og på denne måde få adgang til ny viden. Jeg benytter de personlige fortællinger som adgang til viden om emnet, bevidst om at denne narrative tilgang ikke primært beskriver virkeligheden, som virkeligheden er, men som den opfattes af den enkelte. Jeg har ikke, som socialkonstruktivistene, primært fokus på, hvorledes den enkeltes udsagn påvirker virkeligheden, men jeg ønsker snarere at få indsigt i 1) om deres udsagn reelt kan betegnes som spiritualitet, 2) om meningsdannelserne har en betydning for praksisser i deres virksomheder, og i så fald hvilken. Dermed indtager jeg et kritisk realistisk standpunkt og mener, at jeg kan bruge narrativerne til at udlede nogle sandfærdige data om, hvad der foregår i dansk erhvervsliv anno 2010.

Ifølge kritisk realisme kendetegnes et udsagn som virkeligt, hvis udsagnet har en mærkbar effekt på en konkret adfærd i verden. Altså hvis udsagnet har en indflydelse på omstændighederne og dermed er knyttet til en referent (Fleetwood, 2005). Den kritiske realisme mener dermed, at man kan danne

sig begreb om begivenheder i virkeligheden gennem vores erkendelse af den, hvis den erkendelse har indflydelse på individets færd. Dermed ikke sagt, at individet gengiver virkeligheden objektivt, men man kan bruge gengivelsen som indsigt i, hvordan individet bevæger sig i verden.

Jeg vil først danne et overblik over de meningsdannelser, der findes for områderne spiritualitet, ledelse og arbejdsliv. Via en analyse vil jeg undersøge nuancer i disse meningsdannelser. Med udgangspunkt i kritisk realisme, vil jeg via informanternes forklaringer yderligere udlede, hvorledes meningsdannelserne om spiritualitet har en reel indflydelse på bevægelser i arbejdslivet¹. Narrativerne er således interessante, fordi de fortæller noget om de bagvedliggende holdninger, som er medkonstituerende for praksisser i erhvervslivet. I forhold til om et individ mener, at spiritualitet er en vigtig livsdimension, er det interessante dermed ikke hvorvidt spiritualitet reelt *er* en vigtig livsdimension eller ej, men hvorvidt troen på, at det forholder sig således, ændrer individets adfærd. I så fald kan en reel ændring identificeres og dette har en indflydelse på virkeligheden. Steve Fleetwood skelner overordnet mellem fire former for virkelighed. Der er den materielt eksisterende virkelighed, som eksisterer uberørt af menneskets aktivitet (himmel, hav, bjerge, etc); der er den ideale virkelighed, som eksisterer i kraft af de diskurser, idéer og forestillinger mennesket udleder; der er artefakternes virkelighed, som er objekter, der er skabt af menneskelig aktivitet; og der er den socialt eksisterende virkelighed, som er praksisser, sociale strukturer og måder vi omgås hinanden. Den ideale og sociale virkelighed er ikke synlige for øjet, man kan ikke røre ved disse virkeligheder, men de opstår qua menneskets aktion og eksisterer i lige så høj grad, som de andre virkeligheder.

Gennem informanternes egenforståelse af praksis søger jeg at gengive adfærd og hændelser, der finder sted i forskellige former for virkeligheder. Kernespørgsmålet i denne narrative del kan formuleres som: Hvilken mening og betydning tillægger erhvervslederne spiritualitet, og hvordan manifesteres disse betydninger i deres daglige virke?

Jeg mener ikke, det er muligt, at komme med endegyldige og sandfærdige gengivelser af virkeligheden, og bidraget i denne afhandling skal ses som et udtryk for én af flere mulige måder at anskue brugen af spiritualitet i erhvervslivet. I ønsket om at skabe en troværdig gengivelse af undersøgte sagsforhold tilstræber jeg deskriptiv tyngde ved at inddrage en stor mængde empirisk materiale.

¹ Man kan mene, at jeg kun kan undersøge dette, ved at tjekke det realiteterne efter selv via et feltarbejde, men jeg antager, at lederne fortæller hvordan deres praksisser reelt foregår. I fald det modsatte var tilfældet, og de ville opspinde praksisser, for at få virkeligheden til at matche deres private meningsdannelser ville de 1) have svært ved at holde overblikket over dette opspind igennem et 1,5 timer langt interview 2) være i stor fare for at blive opdaget i kraft af min research og indsigt i omstændighederne

3.1 Metodiske overvejelser

Ved hjælp af kvalitative delvist strukturerede forskningsinterviews vil jeg belyse informanternes forståelse af fænomenet spiritualitet i ledelse. Det kvalitative interview vil indledningsvist beskæftige sig med spørgsmål, der skal generere viden om erhvervsledernes personlige forhold til spiritualitet. Herefter bevæger det sig over i at behandle emnet i en arbejdsmæssig kontekst, således at jeg kan afprøve, om meningsdannelserne øver indflydelse på adfærden. Jeg er opmærksom på undersøgelsens kompleksitet, idet der kredses om emner af privat karakter som tro, ånd, sjæl, eksistensfilosofi samt et privat anliggende, som af mange grupper i samfundet bliver kritiseret eller tabuiseret. Jeg ønsker at forholde mig sensitivt grundet denne kompleksitet. Det narrative aspekt i den åbne interviewform skal blandt andet imødekomme det kompleksitetssensitive krav. Selvom jeg har opereret efter en guide i alle interviews, har der været variation i, hvilke spørgsmål det gav mening at bringe frem først. Disse overvejelser hænger sammen med et ønske om ikke at virke intimiderende men i stedet give informanten mulighed for selv at åbne op for sensitive emner eller undervejs give udtryk for, at et givent område ikke er et aktuelt i samtalen.

Drivkræften for undersøgelsen er ikke et ønske om at slutte noget endegyldigt om spiritualitet i erhvervslivet, men målet er at skabe afklaring omkring, hvorfor og hvordan spiritualitet udspiller sig omkring netop disse erhvervsledere. Det induktive perspektiv skaber indsigter i nogle mikrosociale tendenser, som kan tegne et billede af, hvad der er medkonstituerende for nye antagelser og præmisser i det makrosociale billede.

3.2 Afgrænsning

Idet spiritualitet traditionelt set snarere har tilhørt en religionsfilosofisk eller idéhistorisk kontekst, knytter der sig et større område til min problemstillingen, som ikke tilhører discipliner på mit studie. Gennem historien har mange filosoffer gjort sig utallige anstrengelser for at skabe klarhed om forhold som dualitet, sjæl-legeme problemet, subjektivitet, psyke og menneskelig bevidsthed. Jeg afgrænser mig imidlertid fra at behandle disse interessante, men uendelige filosofiske diskussioner, og udbyder kun de områder, som er en forudsætning for forståelse i afhandlingen.

Jeg arbejder ud fra en forståelse af, at der er en kausal forbindelse mellem, hvordan vi strukturerer virkeligheden, og de kulturelle rammer, vi befinder os i (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Jeg mener derfor, at den menneskelige forestillingsverden er præget af kulturelle traditioner og omgivelser. Mine informanter har hentet deres spirituelle praksisser og meningsdannelser om spiritualitet fra flere forskellige traditioner og verdensegne, hvor der har været større udbredelse og udlevelse af spiritualitet. Men en religionshistorisk undersøgelse af oprindelsen til de forskellige spirituelle

termer og praksisser er grundlæggende uden interesse for denne afhandlings undersøgelsesfelt. Jeg behandler fænomenet spiritualitet på et overordnet plan, således at de aspekter af spiritualiteten, jeg trækker frem, kan karakteriseres som grundsubstans i fænomenet. Jeg vil begrænse mig til at introducere læseren for de forskellige termers ophav, når det har direkte relevans for forståelsen.

3.3 Udgangspunkt for forståelsen

Det vil i afhandlingen foruden begrebet spiritualitet blive gjort brug af begreberne religion og religiøsitet, og jeg skelner væsentligt mellem disse to begreber. De definitioner jeg arbejder ud fra er jeg blandt andre stødt på hos Laugesen & Hildebrandt, Einstein og Jung.

Religiøsiteten handler om de inderste drivkræfter og motiver i menneskets eksistens. Det er klangbunden for vores handlinger, og religiøsiteten kan være dirigeret mod flere forskellige ting, ikke kun mod religion. Religiøsiteten er som en vejviser og en kræft, der styrker mennesket i dets livsførelse. Med religiøsitet føler man sig ydmyg over for større kræfter, som har sine love, som vi ikke forstår. Her er ikke tale om nogen udvortes Gud eller dogmatisk regelsæt.

Religionen derimod er et menneskeskabt socialt fænomen, som man kan vælge at pege sin religiøsitet over mod. Moralforskrifter tilhører religionen, og religionen som et socialt produkt har ikke i sig selv forbindelse til noget guddommeligt. Den er en kollektiv foranstaltning, som holder en populations værdier sammen, idet der lægges en ramme ud indenfor hvilken et menneske kan forstå eksistens og livsførelse. (Laugesen & Hildebrandt, 2001; Einstein i Kragh, 2007; Jung i Grønkjær, 2000) I bilagene har jeg vedlagt oversigter over nogle af de sociale forskrifter religioner sætter op, som bestemmer, hvorledes mennesket skal leve og begå sig i fællesskaber (se bilag II).

Der arbejdes i afhandlingen ud fra den antropologiske grundsætning, at mennesket er anlagt som et selv, men at det er muligt ikke at være sig selv, hvilket jeg vil uddybe i løbet af afhandlingen. Det spirituelle udgangspunkt har anderledes grænser for menneskelig viden og erkendelse end den realistiske opfattelse, der har haft stor udbredelse i kraft af årtier under positivistisk indflydelse. Den epistemologiske antagelse bag det spirituelle vægter ikke blot, hvad der kan ses, forklares, måles og vejes men mener, at der er mere mellem himmel og jord. Menneskets forstand kan ikke begribe universets love men må respektere den kosmiske orden og tro på, at der er en mening med det hele. Dermed er der på én og samme tid et naturvidenskabeligt aspekt i spiritualiteten, som giver spiritualiteten rationelle egenskaber. Men der er også et trosaspekt i spiritualiteten, idet den kosmiske orden er så enorm og endnu ubegribelig for menneskets bevidsthed, at vi endnu ikke kan forstå den men blot tro på den.

4. Empiri og teori

Hvert menneskes indre natur er dels hans og hans alene, dels artsomfattende.

Abraham Maslow

Problemformuleringen belyses ud fra et empirisk studie af data om danske ledere fra det private erhvervslivs forhold til spiritualitet. Valget af mine interviewinformanter er foretaget på baggrund af en research efter virksomheder og erhvervsledere, som arbejder med en spirituel dimension i deres lederskab. Jeg har enten selv opfanget det spirituelle engagement hos en given informant, eller jeg har fået hints fra andre kilder om, at det skulle forholde sig således. Denne snowball-effekt, som har rullet sig ud over en periode på 7-8 mdr., hvor jeg foretog den indledende research, havde ikke kunne finde sted, hvis det ikke havde været for min oprigtige interesse i emnet, som har fordret viljen til at opsøge relevante steder² og skabe tillidsfulde bånd med mennesker, som har indviet mig i disse oplysninger. Dette har ledt mig frem til otte egnede interviewinformanter. Jeg har i sagens natur ikke i udgangspunktet kunne vide, om disse informanter reelt set er spirituelle i overensstemmelse med, hvad afhandlingen vil bestemme som definitionen af spiritualitet. Derfor kan de anskues som 'formodede spirituelle informanter'. Jeg har forsøgt at inddrage forskellige virksomheder, og empirien er således ikke valgt for at skabe sammenligningsgrundlag, men for at imødekomme ønsket om at se nuancerne i sagsforholdet.

Betegnelsen leder henviser til en position med stort ledelsesmæssigt ansvar, hvor de enten står eller har stået i spidsen for en virksomhed eller for en afdeling af betydelig størrelse. Størstedelen står som ejere eller adm. direktører for virksomhederne. Informanterne repræsenterer desuden virksomheder eller lederskaber, som har medgang, og de er bl.a. derfor anerkendte og respekterede, for det de gør. Det betyder for det første, at der er basis for, at deres praksis vil øve indflydelse på andre aktører i erhvervslivet, som lader sig inspirere af forgangslederskaber, og dermed er det så meget desto mere interessant, at undersøge de bevægelser, deres praksis skaber. Det betyder også, at de i højere grad har mulighed for at tale uforstyrret af, om der vil blive set skævt til dem.

Jeg har været opmærksom på at skaffe data fra både mandlige og kvindelige informanter, og de ligger med en aldersspredning, der spænder fra 30 til 70 år, hvilket har til hensigt at favne forskellige generationer og dermed åbne for muligheden for forskellige tilgange og syn på sagsforholdet. Jeg har desuden været opmærksom på at finde interviewinformanter, som repræsenterer et felt, hvor det er vigtigt at holde sig innovative og up to date inden for ledelsesfaget. Det kan udspringe af en markedsposition, som er afhængig af at tiltrække dygtige

² Jeg har opsøgt workshops, seminarer, kurser, foredrag, messer, bogudgivelser, og andre lanceringer af nye tiltag i erhvervslivet.

videnmedarbejdere, eller fordi man befinder sig i en branche med vejledning og coaching, og derfor er nødsaget til at forny sig løbende. På den måde indkredser jeg ledere og virksomheder, som er refleksive i forhold til at afprøve nye ledelsestiltag og imødekomme tidens tendenser. Jeg har så vidt som muligt forsøgt at dreje samtalen med lederne hen på HRs ansvar ift. spiritualiteten. Som analysen senere vil vise, har mange af informanterne valgt at forlade større virksomheder, hvor man typisk finder HR-afdelingerne, og flere sidder i virksomheder, der er indrettet uden deciderede HR-afdelinger. Jeg mener, at HRM generelt handler om ledelse og ansvaret for medarbejdernes trivsel, og derfor har alle ledernes udtalelser relevans for HR-faget. Jeg har valgt at indhente så meget data som muligt, fordi afhandlingen bærer præg af at være pionerarbejde. Jeg finder det hensigtsmæssigt at basere undersøgelsen på deskriptiv tyngde og en stor mængde varieret data.

4.1 Introduktion af informanter

De kvalitative interviews er fortaget med otte danske erhvervsledere i den private sfære. Alle interviews er gennemført som personlige interviews. Introduktionen af disse informanter skal bringe en forståelse for, hvorfor de er udpeget til at belyse områderne spiritualitet, arbejdsliv og ledelse.



Mads Øvlisen (f. 1940) er mest kendt for sit engagement i Novo Nordisk, hvor han de sidste 19 år havde posten som adm. direktør. Han har skabt store resultater for både Novo og generelle standarder for ledelse i Danmark, og han er en respekteret fortaler for virksomheders sociale ansvar. Han har været engageret i flere bestyrelser, bl.a. Novo, Lego, Det Kongelige Teater og senest også FN Global Compact, der skal fremme virksomheders engagement i menneske-rettigheder, arbejdsvilkår, miljø, etc. Nu er han formand for Kunstrådet og Rådet for Samfundsansvar samt adjungeret professor i CSR på CBS. Øvlisen er udvalgt på baggrund af hans egen udtalelse i bogen *Ledelse med Visdom* om, at det er muligt, at det han altid har anskuet som kærlighed til medmennesket, er det samme som nu benævnes spiritualitet.



Lasse Zäll (f. 1946) er head coach og adm. direktør for konsulent-virksomheden Pathfinder, som han ejer med Kjeld Kirk Kristiansen. I tre årtier har Zäll været coach for hundredvis af ledere, primært fra erhvervslivet, men også fra sportens verden, den offentlige sektor og kulturlivet. Zäll udviklede i 1994 stifinderprogrammet, som er et personlighedsudviklende kursus for ledere baseret på inspiration fra eliteidræt, jægerkorps og indiansk

livsvisdom. Mere end 1300 ledere har deltaget i programmet, og Zälls ledelsesfilosofi har derfor gennemslagskraft i dansk erhvervsliv. Han afholder desuden kurser og workshops. Han indgår i et samarbejde med den indianske medicinmand Hawk, som var kilden til hans møde med det spirituelle. Jeg mødte Zäll i forbindelse med en workshop om coaching.



Lars Aagaard (f. 1964) repræsenterer virksomheden Grundfos, hvor han har arbejdet siden 1992. I de senere år har han været adm. direktør for koncernens danske produktionsselskab, Grundfos A/S, og er dermed øverste chef for dette selskabs mere end 4.000 medarbejdere. Lars Aagaard havde jeg på forhånd ikke noget kendskab til i relation til et engagement i en spirituel ledelse, men flere artikler og bøger har koblet Grundfos til en spirituel ledelsesdimension.

Da jeg under min research i forbindelse med en bogudgivelse spurgte erhvervsmanden Lars Kolind, om han havde kendskab til spiritualitet i dansk erhvervsliv, svarede han, at Grundfos er Danmarks absolut mest spirituelle virksomhed og anbefalede mig at tage fat i Lars Aagaard.



Sascha Amarasinha (f. 1965) er journalist, forfatter, underviser og coach. Hun har tidligere arbejdet som kommunikationschef bl.a. i Accenture og Egmont koncernen. Hun er stifter af og adm. direktør for virksomheden Respond, som specialiserer sig i balanceret lederskab. Hun er certificeret Council Guide fra Ehama Institute, som er en uddannelse i personlig lederskab, som baserer sig på naturfolks overleverede principper. Som følge af bl.a. denne dybe indsigt i indiansk livsfilosofi rådgiver hun topfolk i

erhvervslivet. Amarasinhas eksistens er jeg blevet gjort opmærksom på ifm. min deltagelse i et fredsinitierende seminar.



Jens Poulsen (f. 1970) er indehaver og administrerende direktør af modekoncernen DK Company i Ikast. DK Company er på forholdsvis få år vokset betydeligt i den danske modeindustri og har de seneste år imponeret omverdenen med rekord store overskud trods modvind i den globale økonomi. Jens Poulsen er kendt for en alternativ tilgang til medarbejderpleje, og de ansatte, der har deres daglige virke i hovedsædet Ikast, har fri adgang til

personlig coaching og håndlæsning. Jeg hørte om Poulsen i et radioprogram om spiritualitet.



Fremtidsforsker **Anne Skare Nielsen** (f. 1971) er uddannet cand. scient. pol. og bsc. i biologi på Københavns Universitet. Hun har tidligere arbejdet på Institut for Fremtidsforskning i fire år og er nu partner og direktør for innovations- og futurist virksomheden Future Navigator. Hun har mange års erfaring med strategisk udvikling af virksomheder og har bl.a. arbejdet sammen med virksomheder som Ikea, Mærsk og Novo. Hun har tidligere været medlem af etisk råd, Videnskabsministeriets IKT-forum samt flere bestyrelser. Skare Nielsen tog jeg kontakt til på baggrund af en henvisning fra én af hendes tidligere ansatte, som kunne fortælle om hendes engagement i spiritualitet i ledelse.



Christian Stadil (f. 1971) er i dag medejer af adskillige virksomheder, som er samlet i holdingselskab, som han ejer med faderen Thor Stadil. Christian Stadil overtog for mere end ti år siden ledelsen af tøjfirmaet Hummel og fik succesfuldt vendt en nedadgående økonomi ved at tænke i nye innovative forretningsstrategier. Han er blevet kåret som en af Skandinaviens tre mest succesfulde erhvervsledere, hvor han markerer sig i kraft af flere vellykkede virksomheder og et anderledes lederskab. Han er kendt for at søge inspiration i østlig filosofi, særligt buddhisme, og kalder sin ledelsesfilosofi Company Karma. Stadil er med i flere bestyrelser indenfor bl.a. fødevarer, - industri, - IT- og rejsebranchen og sidder i flere nationale og internationale tænketanke.



Maja Rottbøll (f. 1979) er uddannet KaosPilot, hvor hun er specialiseret i nye ledelsesteorier og alternative organisationsformer. Hun har i flere år arbejdet med byudvikling i Århus, hvor hun er en velkendt konsulent i bybilledet. Sammen med partneren Carl Damm startede hun konsulentvirksomheden Lifework med formålet at hjælpe organisationer og virksomheder med at kreere langtidsorienterede og bæredygtige løsninger. Rottbøll medvirker i flere initiativer, som både handler om at udforske en personlig spirituel livsvej, men som også har til formål at guide andre, som ønsker en spirituel dybde i tilværelsen. Maja har jeg opnået kendskab til gennem et projekt omkring formidling af livgivende værdier til unge mennesker.

4.2 Teoretisk udgangspunkt

Den primære nødvendighed for at belyse problemformuleringen har været en forståelse af fænomenet spiritualitet. Jeg har valgt at benytte flere teoretiske perspektiver til det formål. Først og fremmest trækker jeg på den engelske antropolog og religionssociolog Paul Heelas portræt om New Age. Han repræsenterer en central position inden for religionssociologien og fremstiller i sin bog *The new age movement* fra 1996 en lang række områder, som kan betragtes som det spirituelle fundament i new age. Jeg præsenterer væsentlige dele deraf, som én ud af fire kilder, der udgør det styrende fundament for min analyse.

For at udforske emnet yderligere og komplettere Heelas betragtninger har jeg lavet supplerende research på området. I ønsket om at skaffe mere grundviden har jeg foretaget open-ended interviews med to personer, som efter sigende skulle have store indsigt i fænomenet spiritualitet. Den ene er professor på instituttet for ledelse på Århus universitet og Handelshøjskole, Steen Hildebrandt. Han har skrevet, redigeret og bidraget til mange hundrede bøger, artikler og kronikker om organisation og ledelse. En betragtelig del af dette forfatterskab omhandler en spirituel ledelsesdimension. Han har i mange år sendt impulser til dansk erhvervsliv om at lægge mere vægt på tilværelsens åndelige sider og længe været med til at sætte spiritualitet på dagsordenen for ledelse. Med Hildebrandt som del af fundamentet for analysen sikres en stærk relation mellem teorien og den praksis, der analyseres i konteksten dansk erhvervsliv.

Det andet undersøgende interview er foretaget med, hvad jeg har valgt at kalde en spirituel autoritet, Svend Trier. Trier har undervist i meditation og bevidsthedsudvikling i Danmark mere end 40 år og er en af pionererne herhjemme indenfor spirituel udbredelse. Han har skrevet flere bøger og artikler om emnet og laver jævnligt foredrag, kurser, seminarer – også for et stigende antal danske virksomheder. Med Triers bidrag sikrer jeg nogle væsentlige betragtninger og indsigter fra en spirituel aktør. Trier står i diametral modsætning til Heelas, hvis betragtning udelukkende er objektiv.

For at samle disse tre teoretiske positioner i én terminologi, inddrager jeg et forfatterskab, som har rod i vores egen kultur. Dette har jeg valgt, fordi afhandlingen interesserer sig for spiritualiteten i netop dansk erhvervsliv. Med filosofen Søren Kierkegaards eksistentialistiske betragtninger om det menneskelige subjekt rammer skildringen af spiritualitet også et dybere forståelsesniveau. Til at fortolke Kierkegaards forfatterskab bruger jeg Arne Grøns bog *Subjektivitet og negativitet*. Grøns fortolkning præsenterer Kierkegaards filosofi på en grundig og systematisk måde, som giver et fint overblik over mulighederne i Kierkegaards værker. Som supplement til Arne Grøns skildring benytter jeg Preben Grønkjærs oprids af Kierkegaards stadier i livet fra bogen *Organisationens Ånd*.

6. Paradigmeskifte

I dag er der meget, der peger på, at vi er i en overgangsperiode, hvor noget er på vej ud, og en ny smertefuld fødsel er sat i gang. Det synes som om, noget er ved at forgå og har udtømt sig selv, mens noget andet, stadig udefinerligt, er ved at opstå fra ruinerne. Václav Havel

Som nævnt indledningsvist sker der på nuværende tidspunkt flere forskellige forandringer i arbejdslivet, og en af disse omhandler en revurdering af det økonomisk-rationelle paradigme, som har været styrende i hele sidste århundrede. Ændringer i de grundlæggende antagelser for arbejdslivet forårsages af modifikationer i den styrende måde at se verden på, hvilket i ekstreme tilfælde kan munde ud i et paradigmeskifte, hvis tilstrækkeligt mange medlemmer af erhvervslivet skifter side. Når de fundamentale strukturer ændres drastisk, bliver den ledelsesmæssige udfordring krævende, fordi det nødvendiggør evnen til omstilling, nytænkning og reorganisering af det strategiske udgangspunkt.

6.1 Den historiske baggrund

For at forstå udviklingen i arbejdsliv og ledelse, er det mest hensigtsmæssigt at have indsigt i den bagvedliggende historie. Jeg vil fremhæve aspekter, som forklarer konstrueringen af arbejdslivets nuværende paradigme, og vise, hvorledes paradigmet løbende har tilpasset sig omverdenens krav.

Op gennem det 20. århundrede tog industrisamfundet for alvor fat i Danmark. Taylors scientific management blev indført som et styringsredskab under omstændigheder, hvor medarbejderne ansås som arbejdskraft, der skulle styres med hård hånd. Taylorismen skabte struktur og regelstyring i det voksende kaotiske arbejdsmarked (Bakka & Fivesdal, 2008). Mennesket blev tilpasset funktionen, og dets organismes egen rytme afskaffedes til fordel for bevægelser, som tilstræbte en optimal 'energi-økonomi' og en ideel profitoptimering. Den rationelle driftsledelse repræsenterer overbevisningen om, at det er muligt at overføre naturvidenskabens rationelle ræsonnementer på virksomhedsledelse og drift, og tænkningen i dette paradigme er således mekanisk. Den øgede effektivisering skabte dårligt arbejdsklima og indskrænket arbejdsmoral, hvilket blev en anledning for mange psykologer til at forske i de menneskelige vilkår i arbejdslivets processer. Med human relations bevægelsen begyndte man at interessere sig for menneskelige relationer, og en ny interesse vedrørende mennesket fandt sted. Organisationsterapeuter blev repræsenteret i arbejdslivet og bidrog til modernisering af ledelsespraksisser og forbedring af arbejderens vilkår. Mange vigtige teoretikere indenfor HRM-faget, kom på banen og udbredte synspunktet om, at mennesket har

stærke behov, som det ikke får tilfredsstillt i bureaukratiske organisationer (Bakka & Fivesdal, 2008). Ikke mindst behovet for personlig udvikling og selvrealisering. Arbejdsrollerne var ofte så stærkt specialiserede, at menneskets udviklingspotentiale ikke kunne komme til udfoldelse i arbejdslivet, hvilket udløste en række problemer. Op gennem sidste halvdel af forrige århundrede kom der derfor flere og flere humane tiltag på dagsordenen.

Det blev påvist, at vellykkede organisationer havde mere fleksible organisationsformer og mindre bureaukrati. Tom Burns var en af de fremtrædende sociologer, der var optagede af at forske i de forskellige organisationsstrukturer og fremførte som hovedkonklusioner i sin forskning, at der fandtes to overordnede typer af ledelsessystemer; det mekaniske og det organiske, hvilket. bl.a. behandles i værket *The management of innovation* fra 1961 (Bakka & Fivesdal, 2008). Det mekaniske ledelsessystem repræsenterer holdningen om, at manden i toppen ved det hele og opretholder det bureaukratiske kommandohierarki. Individet udfører de opgaver, som han får tildelt, isoleret fra virksomhedens overordnede mål. I det organiske ledelsessystem må hver enkelt have kendskab til det overordnede mål og virksomhedens situation som helhed for at udføre sit job. Viden kan eksistere hvor som helst i netværket, og den enkelte har derfor mere ansvar. Tankerne om modsætningsforholdet mellem det mekaniske og organiske er stadig repræsentative for nutiden. Ved overgangen fra industrisamfundet til videnssamfund blev det mere og mere hensigtsmæssigt at benytte det organiske system, og i dag er Danmark kendt for de fleksible ledelsestraditioner og flade strukturer, som tilhører det organiske system. Men som Burns påpegede, blev både det mekaniske samt det organiske system benyttet som rationelle systemer, idet formålet med at benytte begge var at udnytte organisationens ressourcer mest effektivt og profit-optimerende under de givne betingelser. Begge systemer ses således anvendt indenfor det økonomisk-rationelle paradigme. (Bakka & Fivesdal, 2008)

6.2 Det gamle paradigme udfordres

Som Burns forklarede, kunne det organiske system fungere side om side med det mekaniske system i det økonomisk-rationelle paradigme. Karaktertrækkene fra det organiske system er imidlertid blevet stadig mere fremtrædende siden Burns tid. I dag stiller mange spørgsmålstejn ved, om det gamle paradigme indfrier det moderne menneskes behov, hvilket får ordet paradigmeskifte til at optræde i flere og flere sammenhænge. Moddiskursen til det regerende paradigme præges af forskellige strømninger, og ifølge min research er der ikke fundet noget endeligt defineret bud på, hvad kontraparadigmet skal opfylde. Det benævnes endnu ofte blot som 'det nye paradigme'.

Det, der er interessant i indeværende sammenhæng, er dels hvilke strømninger i samfundet, der er medkonstituerende for kontraparadigmet, men også hvor radikal bevægelsen mod det nye paradigme er. Der kan overordnet tales om to måder, hvorpå omstruktureringer i arbejdslivet finder sted; man kan arbejde med nye tiltag sideløbende med, at det eksisterende paradigme regerer, således at der blot forekommer ændringer indenfor rammerne af nuværende tankesæt. Eller der kan være tale om ændringer, der indvarsler en ny retning, der er så radikal, at de grundlæggende præmisser kræves genfortolket. Jo mere drastisk skiftet er, des mindre gavn har man af de gamle mekanismer, praksisser og strategier. Jo mindre bevægelse man foretager sig, des mere kan man udnytte eksisterende muligheder (Riis, 2004).

Helt generelt kan der tegnes nogle overordnede linjer for kontraparadigmet, som mange teoretikere er enige om, og de kan identificeres som en udbygning af Burns organiske system. Odd Nordhaug mener, at hierarki, disciplin, rigide grænser og mistillid, bliver erstattet af partnerskab, kontinuerlig læring, fokus på kreativt potentiale og tillid (Nordhaug, 2004). En af hovedarkitekterne bag det danske ledelsesbarometer³, Steen Ancher Jensen, nævner den flade, flexible, ad-hoc prægede organisation, der decentraliserer beslutningskompetencer og fokuserer på at skabe netværk. Men han fortæller i samme artikel, at ledelsesbarometeret i 2002 slog fast, at træk fra kontraparadigmet ikke peger på et paradigmeskifte men fungerer fint i det gamle paradigme, som lever i bedste velgående (Jensen, 2004). Han siger, at der reelt ikke findes beviser for, at hierarkierne smuldrer og organisationerne bliver fladere. Min indledende research har dog peget på modsatte tendenser, og jeg stiller spørgsmålstejn ved, om dette stadig er gældende i år 2010.

Dette kapitel vil give en indsigt i flere af de kræfter, som forsøger at gøre sig medkonstituerende for kontraparadigmet.

6.3 Forskellige nutidige strømninger

Flere teoretikere peger på, at fremtidens lederskab i højere grad involverer følelser og kærlighed. Professor Niels Åkerstrøm Andersen fra institut for ledelse, politik og filosofi på CBS arbejder i sin bog *Kærlighed og omstilling* med en idé om, at forholdet mellem leder og medarbejder kan bære samme karakterer som kærlighedsforholdet. Det gamle krav om magt, formalitet og upersonlighed mellem medarbejder og organisation erstattes af en forventning om mere intimitet (Andersen, 2002). Forfatter og organisationsforsker, Birte Osholm, skriver i bogen *Management by love*, også om at bruge kærlighed som ny ledelsesfilosofi. Psykolog og forfatter Daniel Goleman peger i bogen

³ Det Danske Ledelsesbarometer er den største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark (www.lederne.dk)

Følelserne intelligens på arbejdspladsen ligeledes på, at følelser skal have større spillerum i ledelse. Vi skal ikke sætte intellektet op på en piedestal, da intellektet ingen personlighed har men blot er en funktion (Goleman, 2008). Professor Steen Hildebrandt udbreder lignende ræsonnement med ledelsesfilosofien *ledelse med hjertet* og siger, at hjernen er for simpel til at forstå og begå sig i en kaotisk verden. (Hildebrandt, 2007). Vi har opfattet intellekt som afgørende karakteristika hos den dygtige leder, men det pointeres nu, at intellekt alene ikke kan skabe god ledelse. Diskursen i kontraparadigmet viser således udviklingstræk mod mindre rationalitet og tydeligere kærligheds- og følelses sprog.

Et andet udviklingstræk er som nævnt indledningsvist den ændrede opfattelsen af, hvad man kan bruge økonomien i nutidens virksomheder til. Geoff Mulgan, professor, forfatter og direktør ved en tænketank for social innovation, er én af mange, der taler om, at kapitalismen bliver mere og mere social. Han forklarer, at kapitalismen vil transformeres fra at have været styrende til at være faciliterende. Menneskets uselviske natur ønsker at være omsorgsfuld og behandle andre godt. (www.ted.com). Hvor det før handlede om, hvad vi kunne sælge til andre, kommer det fremover til at handle om, hvad vi kan gøre for andre. Professor i organisation og samfund Catherine Casey har med en research af moderne virksomheder også erfaret en markant holdningsændring, som demonstrerer en afstandtagen til tidligere tiders stringente måde at organisere virksomheder på. Hun forklarer, at man ikke længere kan forvente, at den moderne medarbejder lever op til Webers karakteristik værende sekulær, økonomisk rationel og integreret i bureaukratiske strukturer, men at der i dag stilles væsentligt anderledes krav: *"I observe different forms of demands in which those of rational economic and political type are put into abeyance..(,,) They appeal to a re-enchantment, end even transcendence, of disenchanted, overly-rationalized, orgnizational working life"* (Casey, 2002; 147).

Kontraparadigmet bærer således præg af, at perioden med mekaniske og rationelle strukturer nu skaber et behov for human modvægt og ønske om at undersøge vejene til resultaterne, som skal være i overensstemmelse med hele menneskets natur. Den hidtil ensidige resultatsøgen har fjernet den moralske og sociale dimension fra mange arbejdspladser, og dette finder det moderne individ ikke længere tilfredsstillende.

Margeret Wheatley, en af Amerikas indflydelsesrige forfattere og ledelsesfilosoffer fra Harvard, skrev bestselleren *Leadership and the New Science*, om hvorledes biologi, kvantefysik og kaosteorier bør indtænkes i organisationer for at opnå hensynsmæssige strukturer. Hun forklarer, at det rationelle paradigmes løfte om kontrol og mekaniske strukturer, har fået os til at se verden som en maskine, der kan kontrolleres. Virksomheder har anset eget liv og berettigelse isoleret fra naturen og ignoreret det faktum, at naturens bidrag er en forudsætning for de fleste virksomheders

eksistens. Den industrielle udvikling og det enorme behov for materielt forbrug, den skabte, har afskåret mennesket fra en grundlæggende ærbødighed for liv og natur, i bestræbelsen på at opfylde de kunstige behov. Wheatley og andre teoretikere mener, at vi nu indser at ubegrænset vækst og hastighed ikke er i overensstemmelse med naturens love, idet vi kan se på klodens forfald, at der betales en høj pris for vores overforbrug. Vores civilisation stiller derfor spørgsmålstegn ved de træk fra det gamle paradigme, som anskuer mennesket som magtfuld over naturen med ret til at kontrollere den. Stadig flere kræver, at virksomheder skal fremme livets dybere dimensioner og ikke slippe af sted med at rasere verden for at indfri kortsigtede økonomiske mål. Det virker ganske enkelt meningsløst at øve vold på klodens ressourcer for at indfri kapital, når vi sideløbende er omringet af naturkatastrofer og klimakriser. Skiftet vi vil se, indebærer derfor et krav om at leve mere i overensstemmelse med naturens præmisser og individet vil se sin plads i et større billede. Med indsigter fra forskellige kilder i form af Nordhaug, Ancher Jensen, Åkerstrøm Andersen, Osholm, Hildebrandt, Goleman, Mulgan, Casey og Wheatley, tegner der sig et billede af, hvad vi kan forvente os af kontraparadigmet.

Karakteristika i Kontraparadigmet	Fokusområder i Kontraparadigmet
Intellektet ikke altafgørende	Menneskets natur
Ledelse med hjertet	Tillid
Faciliterende lederskab	Kreativt potentiale
Tydeligere følelsesdiskurs	Omsorg og relationer
Mindre brug for magt	Kontinuerlig læring
Økonomien et middel, frem for et mål	Meningsfyldt arbejde
Mere social økonomi	Moralsk & social dimension af arbejdslivet
Langsigtede økonomiske mål	Vejene til resultater
Fladere strukturer	Systemer af netværk og samarbejde
Decentralisering af beslutningskompetencer	Bæredygtighed
Helheden i fokus frem for individet	Samfundsansvarlige handlinger
Mennesket er en del af naturen	Bevaring af jordens ressourcer

Ovenstående skema opsummerer dette kapitels identificering af værdier fra kontraparadigmet. Med den indsigt, vil det være muligt for mig at identificere, om de formodede spirituelle informanter har ledelsespraksisser, der understøtter kontraparadigmet eller reproducerer det gamle paradigme.

6.4 Spirituel vækst i kontraparadigmet

Tendenserne i kontraparadigmet viser, at grundlæggende meninger bliver udfordret. Religiøsitet har altid haft fat i nogle af de kraftigste drivkræfter i mennesket, hvad angår meningstænkning, og blandt andet grundet behovet for at redefinere meningen med vigtige områder af vores liv, kommer religiøsitet tilbage på dagsordenen (Laugesen, 2004). Men den religiøsitet, mange finder anvendelig i dag, tager sig anderledes ud end tidligere (Kierkegaard, 1998). Og det skyldes blandt andet positivismens udbredelse, som i øvrigt også havde indflydelse på, at det rationelle paradigme fik så stor udbredelse. Kun håndgribelige erfaringer mentes at give mennesket erkendelse af verden, og at vi skulle have adgang til at erfare en højere metafysisk verden bag denne, blev med positivismen afvist. En længere sekulariseringsperiode frigjorde videnskaben fra religion, og det har efterfølgende været forbundet med tabu at se religiøsitet som en drivkraft for handlinger (Kierkegaard, 1998).

Idet de individer, der har formet arbejdsmarkedet de sidste mange år, består af generationer, der er opvokset under sekulariseringsprocessen og positivismens tabuisering af trosanliggender, er stadig mange medarbejdere på nutidens arbejdsmarked præget af modstand mod at bringe religiøsitet ind i det offentlige rum. Flere og flere føler dog, at de grundet den lange periode med et endimensionelt materialistisk verdensbillede har undertrykt et dybere menneskeligt behov for en åndelig dimension i tilværelsen, og de ser nu et behov for at integrere noget mere åndeligt med arbejdslivet (Laugesen, 2004). Det moderne individs behov for videnskabelighed blev dog med positivismens forankring så rodfæstet, at mange forkaster dogmatiske traditionelle religioner. Behovet for at forene den åndelig søgen med videnskabens manifestation, kan hos mange indfries i mødet med spiritualitet. Det skyldes, at spiritualiteten ikke ønsker at udpege noget konkret bag den fysiske verden, som en gud, et paradis, osv., men i højere grad handler om en indre religiøsitet, hvilket udspecificeres i næste kapitel. Det skyldes også at den spirituelle diskurs er præget af ord fra videnskaben som 'energi', 'kræfter', 'love' og 'principper'. Det filosofiske system i spiritualitet tilbyder en forståelse, hvor universet er behersket af naturlove, hvilket er mere håndgribeligt for det menneskelige intellekt, end troen på en personificeret skaberkraft (Kragh, 2007)

Heelas tilbød med sit portræt af new age i 1996 en dybere research af fænomenet, og siden har et stigende antal kilder berettet om spiritualitetens tilstedeværelse i ledelseslokaler verden over. Mitroff og Denton lavede i 1999 som de første en gennemgående undersøgelse af amerikanske arbejdspladser, som identificerer, at rigtig mange føler et behov for at bruge spiritualiteten også i arbejdsregi, men at få føler, at det er muligt. De udtaler, at virksomheder, der integrerer spiritualitet, klarer sig bedre i det store billede, og at spiritualitet er den bedste konkurrence parameter af alle. De

kommer generelt med mange bombastiske udtalelser og præsenterer spiritualitetens indtog i arbejdslivet en anelse utroværdigt. Casey beskriver i udgivelsen *Critical analysis of organisations* fra 2002 til gengæld meget troværdigt, hvorledes hendes research af postmoderne organisationer viser, at stadig flere eksperimenterer åbenlyst med forskellige meningsskabende initiativer i arbejdslivet, heriblandt spiritualitet: "My research in organizations among highly skilled professional corporate employees present findings which only a decade ago would have been unexpected & skeptically rejected by a conventional modern social science" (Casey, 2002; 147). Hun observerer mange forskellige genstande i kontormiljøerne, som stammer fra spirituelle traditioner, som buddha-figurer, lotusblomster, engle, osv., og hun er meget uforstående overfor behovet for at inddrage de, i hendes øjne okkulte, useriøse genstande i erhvervslivet. Men hun beretter at medarbejderne føler trang til at medbringe sjælen i det overrationaliserede arbejdsliv, som uden åndeligheden demotiverer arbejdsmoralen, og de spirituelle symboler minder dem om, at de er mere en rationelle maskiner. (Casey, 2002).

Trendforsker og forfatter Patricia Aburdene har bl.a. publiceret *Megatrends 2010* og samlet solgt over 14 mio. bøger. I 2005 skrev hun, at en af de megatrends, der vil bryde igennem i 2010, er, at det økonomisk-rationelle paradigme erstattes af et ét, som har spiritualitet som grundlæggende parameter. Dette er et markant udsagn, hvis validitet jeg er nysgerrig omkring og er tilbøjelig til at stille spørgsmål ved. Nok er spiritualiteten stadig tydeligere i ledelseslokaler og meget peger på, at den er kommet for at blive. Men jeg erfarer, at der stadig i 2010 er så stor modvillighed mod at tale åbenlyst om det spirituelle, at der må gå lang tid, før det kan udkonkurrere det stærkt forankrede rationelle paradigme. Jeg stiller også spørgsmålstegn ved, hvilken bevægelse i arbejdslivet spiritualiteten reelt fordrer, og hvorvidt den spiritualitet, der i dag findes i dansk erhvervsliv, reelt er med til at understøtte kontraparadigmet.

7. Spiritualitet

It is grand to know the laws that govern the stars and the planets; it is infinitely grander to know the laws that govern the passions, the feelings, the will of mankind. Swami Vivekananda

Ordet spiritualitet er afledt af det latinske ord for ånd 'spiritus', og det danske begreb, der ligger tættest op af, er åndelighed. Begrebet ånd bruger vi i mange forskellige sammenhænge, og det refererer altid til en usynlig dimension af virkeligheden, til noget immaterielt. Men jeg mener, at åndelighed kan dække over flere ting, og at det er væsentligt at karakterisere den spirituelle åndelighed og dermed opnå indsigt i, hvad der adskiller den, fra den åndelighed der eksempelvis omtales i kristendommen. Jeg ønsker at afgrænse forståelsen af spiritualitetens ånd væsentligt med en klar definition. Først melder der sig et behov for at udforske fænomenet fra flere vinkler. I forbindelse med citeringer af Hildebrandt og Trier henvises der til bilag III & IV.

7.1. Ifølge Heelas, religionssociologen

Paul Heelas giver i bogen *The New Age Movement* et portræt af new age, som indeholder en udmærket fremstilling af, hvordan spiritualitet kan forstås. Jeg vil understrege, at jeg mener, at man ikke kan sidestille begreberne spiritualitet og new age. Når man benytter begrebet new age, kan det ses som et udtryk for, at man opfatter mennesker, som er inspireret af spiritualitet, som én masse, der tilhører samme bevægelse. Indeværende afhandling forsøger netop at bibringe et mere nuanceret billede af erhvervslederes forhold til spiritualitet, og det ville være paradoksalt at indtage en forudindtaget holdning om, at de skulle være en del af en strømlinet bevægelse. Derudover dækker new age over en stor mængde historiske og politiske begivenheder, som hippie-kultur, oprør, modkultur samt politiske og miljømæssige idéer, og disse er uden interesse for undersøgelsesfeltet. Det bagvedliggende paradigme i new age er dog spirituelt, og grundidéerne harmonerer langt hen ad vejen med det, som i denne afhandling går under betegnelsen spiritualitet. Heelas selv siger: *"Clearly, writing in terms of spirituality is not the same thing as writing about the new age. Nevertheless the latter activity can surely do much to incorporate the outcomes of the former."* (Heelas, 1996; 10)

En vigtig dimension i spiritualiteten er tanken om, at alt er forbundet. *"new age strongly favours a holistic – interconnected, essentially the same, basically unified – outlook"* (Heelas, 1996; 33). De fleste spirituelle mennesker deler den opfattelse, at menneskeheden på et subtilt niveau, som videnskaben vil kunne fortælle mere om, er forbundet, og blandt andet derfor er det afgørende at behandle alle med dyb respekt. På trods af denne forbundethed lægges der også vægt på en indre autonomi og et

ansvar for eget liv. Der findes ingen autoriteter udenfor en selv: *"they feel that they – and they alone – are responsible for their lives"* (Heelas, 1996; 25). Derfor understreger Heelas også frihed som et nøgleord og bringer eksempler på folk, som forklarer, at alle har ret til at vælge den vej, der er rigtigst for dem, og at der ikke findes nogen ydre norm, man bør rette sig efter. Mindst af alt dogmatisk religion.

Derudover handler Heelas skildring langt hen ad vejen om et modsætningsforhold, der regerer mellem ens sande væren og ens ego. Den sande væren er et indre ægte selv, som svarer til en ægte identitet. Egoet er en betegnelse for et falsk opstået selv, en uægte identitet, som man beskytter sig selv med, og det er styret af forsvarsmekanismer, egoisme, frygt, o. lign. Heelas omtaler det også som *'socialized self'*. *"Perfection can only be found by moving beyond the socialized self – widely known as the 'ego' but also as the 'lower self', 'intellect' or the 'mind' – thereby encountering a new realm of being."* (Heelas, 1996; 19) Egoet er knyttet til sindet og de mange tanker, sindet konstant gør sig om sig selv og andre. Først når man kan gennemskue sindet og dermed styre egoet, har man mulighed for at agere ud fra en sand væren. *"The ego, that internalized mode of the traditions, parenting routines and all those other inputs which constructed it, must lose authority"* (Heelas, 1996; 20). Meditation er en af de primære måder til at neddrøse sindets tankevirksomhed og dermed fratage egoet autoritet og komme i kontakt med den sande identitet. Således vil man fremstå mere autentisk: *"the inner realm, and the inner realm alone, is held to serve as the source of authentic vitality, creativity, love, tranquillity, wisdom, power, authority"* (Heelas, 1996; 19) Når man lærer at lytte til den visdom, der er at hente i ens sande væren, lever man i højere grad i overensstemmelse med intuition. *"As you fill with inner energy, other kinds of thoughts enter your mind from a higher part of yourself. These are your intuitions. They feel different"* (J. Redfield i Heelas, 1996; 24).

Lever man derimod et liv domineret af egoet, resulterer det i ringe selvindsigt og kontrol over egne handlemønstre og følelser. Dette er ofte et kaotisk liv, fordi det leves mere eller mindre ubevidst. *"The mores of the established order – its materialism, competitiveness, together with the importance it attaches to playing roles – are held to disrupt what it is to be authentically human". "To live in terms of such mores (...) is to be enslaved by unfulfilling desires and deep-seated insecurities"* (Heelas, 1996; 18). Heelas citerer her en kilde i form af en spirituel person, som forklarer, at dette liv, som ikke er optimalt, er styret af frygt, angst, skyld og fortidens skygger, som dominerer nuværende reaktioner. Man vil ofte ikke selv være klar over, at ens livskvalitet er tynget af disse ting, og hvorfor det forholder sig sådan, hvilket er årsagen til, at man kalder det 'at leve ubevidst': *"When you feel angry or depressed, in a self-defeating way, this is the result of negative or irrational inner-speech that you may not even be aware of"* (Heelas, 1996; 19). For at undgå at leve ubevidst skal man arbejde

med sig selv. Der lægges stor vægt på, at opnå størst mulig selvindsigt, fordi dette er vejen til at leve et harmonisk, balanceret liv: *"New agers suppose that it is crucial to 'work on what it is to be a person. A new consciousness, and all that it brings with it, is essential'"* (Heelas, 1996; 29). Udsagnet her italesætter idéen om, at der opstår en ny form for bevidsthed i takt med selvrealiseringsprocessen.

7.2 Ifølge Hildebrandt, professoren

Hildebrandts syn på spiritualitet viser flere tydelige overlap med Heelas. Han pointerer også, at begrebet ikke skal sidestilles med religion, men at det snarere dækker over en indsigt i livets forhold, som får individet til at agere som en del af helheden: *"... til syvende og sidst tror jeg, at spiritualitet handler om forståelsen af de helheder, man indgår i, og det medansvar man tager for helheder som kloden, samfundet, andre mennesker, og det har intet med en gud eller med religion at gøre."* Dette helhedssyn kobler han som Heelas til en forbundethedstanke: *"Og det er måske en forbundethed, som er mere og mere subtil, som på et tidspunkt bliver så subtil, at vi ikke har videnskab for det endnu."* Hildebrandts og Heelas forklaring overlapper også ved sondringen mellem at leve bevidst eller ubevidst. Hildebrandt lægger dog vægt bevægelse i at gå fra at være mindre bevidst til at være mere bevidst, idet han indlægger en gradsbestemmelse, således at der kan tales om en relativ bevidsthed: *"Man kan sige, at det handler om mere og mere bevidsthed. Og dermed undgå at tale om bevidst og ubevidst. Det er uét, der er lidt farligt, for (...) man bliver dømmende, kategoriserende, opsplittende.."* Derudover supplerer Hildebrandt Heelas med at inddrage de forhold i livet, vi mennesker ikke har kapacitet til at forstå: *"Jo mere vi ved om hjerneforskning, jo mere klart bliver det, hvor lidt vi ved. Man fornemmer, at der ligger oceaner af uafdækket viden foran os".* Det spirituelle aspekt består i, at man med erkendelsen om menneskets uvidenhed bliver mere respektfuld og ydmyg omkring helheden. Idet man tror på, at der muligvis er en mening med det hele, ønsker man at respektere og værne om den helhed, man indgår i: *"...se det enkelte menneske som en helhed, forbundet med andre helheder. Se naturens dybder, se sammenhænge mellem naturens elementer, se sammenhængene mellem generationer (...) og at vi mennesker, qua vores status som mennesker og qua vores indsigter som mennesker, har et medansvar for de helheder, vi indgår i."* Der er noget om det helhedsansvar, som jeg ikke har præcise begreber om, men jeg har en fornemmelse, eller jeg har en tro, eller jeg påstår, at det er vigtigt, og at der er noget. Men vi har ingen science for det endnu."

Hildebrandt supplerer Heelas yderligere ved at udtale, at der ofte ikke er noget som helst spirituelt over de mange metoder og ritualer, som af mange opfattes som spirituelle teknikker. Her refereres til mindfulness-teknikker, selvudviklingsøvelser, psykiske evner, meditation, m.m. Qua det faktum, at spiritualitet indebærer en søgen efter en indre eksistens, har der været tradition for, at spirituelt søgende mennesker har benyttet redskaber fra psykologien som hjælp til at komme i kontakt med

ubevidste lag. Men selvom de har hjulpet mange søgende mennesker til at opnå fine spirituelle indsigter, så kan de lige såvel benyttes i sammenhænge, der absolut ikke har noget med spiritualitet at gøre. Det er altså fejlagtigt at tro, at redskaberne i sig selv er spirituelle: *"Alle religioner til alle tider har haft teknikker, som man har trænet mennesker med, fx forskellige former for meditation eller fysiske øvelser, åndedrætsøvelser, stilhedsøvelser, osv. Alle disse øvelser har haft til formål at træne mennesker til at opnå forskellige former for fysiske, mentale og spirituelle tilstande.(...) Problemet med alle disse teknikker er, at de kan bruges til forskellige formål. Jeg kan bruge dem for at få et bedre liv, for at komme til en bedre forståelse af mig selv og mine medmennesker (...) Jeg kan bruge dem terapeutisk, jeg kan bruge dem til selvudvikling.... Men jeg kan også bruge dem, hvis jeg skal føre krig, og vil træne mine soldater til klarhed, disciplin, ensretning, årvågenhed. Hvis vi nu tager det ekstreme modbillede. Eller jeg kan bruge det i mellemforstand, hvis jeg vil have en arbejdsplads, hvor folk er effektive, folk er sunde, folk kommer til tiden, folk er præcis, folk er til at snakke med."* Hildebrandt tilføjer altså, at man skal være påpasselig med at tro at noget er spirituelt, blot fordi nogen har valgt at give det et spirituelt prædikat.: *"Det er ikke interessant, hvad vi kalder det. Det er interessant, hvordan det virker.. du kan for så vidt kalde det kategori 1, kald det hvad du vil. Det er fuldkommen ligegyldigt."*

7.3 Ifølge Trier, den spirituelle autoritet

Triers definition af spiritualitet overlapper med Heelas og Hildebrandt både hvad angår forbundethed, og at spiritualitet ikke umiddelbart har noget med religion at gøre: *"For mig har spiritualitet at gøre med, at man føler sig forbundet med noget, der rækker ud over jeg'et eller oplevelsen af at føle sig selv som et adskilt jeg. Og for mig handler spiritualitet ikke om trossystemer eller dogmer, så man kan godt være religiøs uden at være spirituel, og man kan være spirituel uden at være religiøs.(...) Faktisk så mener jeg, at religioner i mange tilfælde undertrykker spiritualitet, så spiritualitet er i virkelighed en erfaring mere end det er et spørgsmål om tro."* Der ses i Triers anskuelse også et udtalt overlap til ift., at den spirituelle udvikling bevidstliggør mennesket. Trier udtaler, at manglende selvindsigt bevirker, at handlinger kan komme fra motiver, man ikke er bevidst om: *"Mangler man indsigt i sig selv, kan man afstedkomme mange uheldige og ubehagelige ting for andre mennesker... Man er måske ikke klar over, hvad det er, der motiverer én, og man kan komme ud i at manipulere andre, osv."* Trier uddyber dette bevidsthedsperspektiv med en forklaring om hvilke forskellige erkendelser, man kan opnå livet igennem, som kan rykke individet videre til en højere bevidsthed: *"Mange kan nå til et punkt, fx midtvejs i livet, hvor de har nået deres materielle mål, de har fået en partner, som de er glade for, de har fået deres drømmebolig, de har et godt job, anerkendelse, respekt fra andre, alle de ting. Og alligevel kan de føle en tomhed eller meningsløshed. Som om der stadig mangler et eller andet.(...) Der må være noget mere, de begynder at stille spørgsmålstejn ved livet. Og den søgen kan åbne dem for det, man kunne kalde den spirituelle dimension. De begynder at se, at det ikke er tilfredsstillende blot at opfylde egne personlige*

behov. De vil gerne opleve sig selv, som en del af en større helhed og begynder at arbejde for fællesskabet. Det giver dem en følelse af dybere mening.” Han forklarer, hvorledes disse erkendelser fordrer, at individet begynder at arbejde for helheden.

Trier omtaler som Heelas også det forhold, at et liv domineret af egoets forsvarsmekanismer og skyklapper kan resultere i kaos i nuet: *”Egoet har at gøre med vores egen interesse og overlevelse i denne her fysiske virkelighed.(...)Man kan tale om et umodent ego og et modent ego. Det umodne tænker kun på at rage til sig selv, men uden hensyn til omgivelserne..”* Triers supplement her er en tilføjelse af graden i nærværet. Når man ikke er fanget af egoets tankespind, kan man være en mere nærværende person og dermed opfange flere nuancer af tilværelsen. Jo mere åben og tilstede i nuet, des mere opmærksom kan man være på personer, man omgås. *”Jo mere nærværende og opmærksom du er, jo sværere bliver det også at gøre noget, som skader andre, eller som er på bekostning af andre, så som at udnytte sine medarbejdere osv. Med nærvær bliver man mere opmærksom både på, hvad der rører sig i én selv men også på, hvad der rører sig i den anden.(...)Når er man er mere i kontakt med ens egen indre kerne, så er man på en mærkværdig måde også mere i kontakte med andre menneskers kerne, og det bliver sværere at handle uetisk.”* Triers supplement viser et etisk aspekt i den spirituelle udvikling, og forklarer hvorfor spiritualitet kan føre til mere altruistiske handlinger og omtanke for helheden. Han tilføjer, at man frem for alt skal lytte til den etik, man kan opnå via indre erkendelser. Her er overlap til Heelas, som også påpegede idéen om ikke at have ydre autoriteter: *”I alle religioner har du sådanne leveregler, som er med til at regulere menneskers adfærd, på et vist bevidsthedsniveau, men når vi taler om en højere bevidsthed er etik noget, der kommer indefra, spontant.”*

Et andet supplement fra Trier er, at mennesket let kan bedrage sig selv og bilde sig selv og andre ind, at det er spirituelt og altruistisk: *”..der er masser af muligheder for selvbedrag. Folk der virkelig tror, at de er blevet oplyste, uden at de reelt er blevet det. Egoet kan let krybe ind i processen og begynde at føle sig lidt spirituel og føle, at man er noget specielt”.* Han udtrykker en nødvendighed omkring at være påpasselig med at lytte for meget til mennesker, der selv hævder, at de er spirituelle og kan guide andre: *”Man kan jo lære af dem, der er gået forud for en selv. Men ultimativt, så handler det om ens egen erfaring”. ”.. det kan komme til at betyde, at man ikke selv tager fuldt ud ansvar for sit eget liv og egen erfaring. Og nogen gange kan man komme til at tilsidesætte sin egen kritiske dømmekraft, fordi man projicerer en form for alvidenhed og fuldkommenhed over på den der lærerskikkelse”. ”Man skal være på vagt, når nogen prøver at tage beslutninger for en anden person.(...)Hvilke motiver har den spirituelle vejleder til at råde således? Behovet for at være noget specielt? Og opbygge særligt ego? Sådanne ting kan ubevidst motivere en”.*

Trier mener som Hildebrand heller ikke, at man kan karakterisere nogle teknikker som spirituelle i sig selv, det vil altid være intentionen med at gøre og bruge noget, som afgør, om det er spiritualitet: *”Clairvoyant.. Tarotkort.. Alle de ting er ikke i sig selv spirituelle. Det kan være psykologiske værktøjer,*

grænsende til noget magisk. Men det har ikke i sig selv noget med spiritualitet at gøre.(...)Det er motivationen bag det, der er afgørende. Bruger man det for egen vindings skyld? Eller bruger man det for helhedens skyld?" Handlinger er ifølge Trier spirituelle, når de udføres af personer, som er drevet af at se ud over egen eksistens for helhedens skyld.

Med Heelas, Hildebrandt og Triers bud på hvad begrebet spiritualitet dækker over, er den indledende undersøgelse af fænomenet gennemført. De tre kilder italesætter spiritualitet på relativt forskellige måder, men det er ikke svært at få øje på de essentielle overlap og det på trods af, at vi igennem mange år har været udsat for en enorm mængde input om åndelig udvikling, der stammer fra mange forskellige kultur-traditioner end vores egen. Åndens usynlige virkelighed har også været udforsket af mange humanistiske forfattere fra vores verdensegn. Idet jeg interesserer mig for, hvorledes spiritualiteten forholder sig i dansk erhvervsliv, mener jeg, at det er en fordel at forankre analysen med en terminologi, som har rod i vores egne traditioner. Jeg vil derfor introducere dele af Kierkegaards forfatterskab, som præsenterer den spirituelle tankegang. Følgelig sammenlignes Kierkegaard med Heelas, Hildebrandt og Triers udsagn. Formålet med denne sammenligning er, at koge kildernes bidrag ned til at blive omtalt i Kierkegaards terminologi.

7.4 Kierkegaard

I Kierkegaards eksistensfilosofi finder man mange tanker om ånden og åndens udvikling. Ved at tage afsæt i Kierkegaard kan jeg sætte emnet spiritualitet i relation til de idéer og holdninger, der ligger bag opbygningen af vores samfund og menneskelige dannelse og således bringe en begrebsramme i spil for læseren, som er mere vedkommende og nemmere at forholde sig til.

7.4.1 Om ånd og selvet

"Mennesket er Aand. Men hvad er Aand? Aand er Selvet, men hvad er Selvet? Selvet er et Forhold, der forholder sig til sig selv, eller er det i Forholdet, at Forholdet forholder sig til sig selv" (Grøn, 1997; 16). Kierkegaard sætter lighedstegn mellem ånd og selvet. Det åndelige ved mennesket er selvet, som er det at forholde sig til sig selv. Faktisk er selvet mere korrekt det, *som* forholder sig til sig selv, og selvet er dermed en selv-erfaring. Ethvert menneske er anlagt som et selv, bestemt til at blive sig selv, men kan også undgå at blive det. Ikke at ville være sig selv er at forfejle eller benægte det at være ånd, altså kravet om at forholde sig reflektivt til sig selv. Den åndløshed, der opstår, når individet ikke vælger sig selv, forårsager fortvivlelse: *"Fortvivlelse er just, at Mennesket ikke er sig bevidst at være bestemt som Aand"* (Grøn, 1997; 127).

Der ligger en normativitet i Kierkegaards begreb om at være sig selv, idet *ikke* at være sig selv er at være noget, man ikke burde være. Man burde altså være noget andet. Normativitetsdimensionen henviser dog ikke til, at individet skal virkeliggøre en idé for at blive sig selv, men det skal i stedet vokse sammen med sig selv. Det skal smelte sammen med en indre substans, for at blive sig selv og derigennem træde i karakter som menneske. At påtage sig sin sande identitet er at forholde sig til sin tilværelse og sit liv og tage netop *dette* liv på sig. Årsagen til, at mange benægter at træde i karakter som sig selv og dermed benægter ånden, skyldes et misforhold mellem det, man gør sig selv til samt bliver gjort til af andre, og det man reelt er. Dette omtales af Heelas som *socialized self*. Kierkegaard fremhæver, hvorledes vi kan bruge idealforestillinger om tilværelsen til at holde os virkeligheden fra livet. Men man bliver kun sig selv ved at selvforestillingen bliver brudt.

Der er en dualitet i Kierkegaards forestilling om selvet, idet selvet et det, som forholder sig til identiteten. Selvet kan både smelte sammen med sin sande identitet eller gøre sig selv til en anden. Mennesket kan derfor ses som en syntese af sjæl og legeme båret af ånden, hvor ånden er det forhold, at sjælen forholder sig til legemets karakter. Ånden består i processen at komme til bevidsthed om sig selv. Kierkegaard taler dermed også om en stigning i bevidsthed. Denne potensering af bevidstheden er målestokken for individets udvikling, og den er formålet og meningen med selvets udvikling. Ånden er dog alt for ofte en mulighed, der ikke virkeliggøres.

7.4.2 Selvbedrag og fortvivelse

Når mange bedrager sig selv for den opgave, der ligger i at være sig selv, er det er ikke noget, man bevidst beslutter sig for at gøre, men man forsøger måske at beskytte sig mod smerte ved at fastholde falske illusioner. Kierkegaard hævder, at vi alle kender til at bedrage os selv og fornægte den fortvivelse, det er, ikke at have opdaget den sande væren: "*En mærker det paa sig selv, at han gaaer med en Sygdom i kroppen, men han vil ikke ret tilstaae hvilken Sygdommen er*" Den fortvivlede kan "*ved Adspredelser og paa andre Maader, F.eks. ved Arbeide og Travlhed som Adspredelses-Middel*" søge "*for sig selv at bevare en Dunkelhed over sin Tilstand*". (Grøn, 1997; 131). Den fortvivlede gør sig mere eller mindre uvidende om sin egen tilstand ved at søge tilflugt i adspredelser, men at forblive uvidende om sin fortvivelse er en frembragt uvidenhed. Hvis man bliver ved med at fornægte sig selv, bliver livet dødt for en, hvilket kan ske på forskellige måder blandt andet gennem ligegyldighed eller kedsomhed, ved travlhed, hvor man glemmer, hvad der betyder noget for én, eller ved et tab, der stjæler livsmodet. Modet til at træde i karakter kommer gennem fortvivelsen, hvor man lærer den fare at kende, der består i at opgive sig selv. Det at indse og vedkende sig sin fortvivelse, betegnes som kontrapunktisk. I det øjeblik et menneske indser, at gamle mønstre

søvngættigt har sløret åndeliggørelsen og sammensmeltningen med en ægte, tilfredsstillende identitet, kan det se de muligheder, som hidtil har været overset. Man skal dog turde at tabe sig selv for at vinde sig selv. Man skal have modet til at gennemgå tabet af illusionen og forestillingen om, hvem man er: *"Ved ikke at vove kan man just saa forfærdelig let tabe, og i ethvert Tilfælde aldrig saaledes, saa let, saa ganske som var det Ingenting – sig selv"* (Grøn, 1997; 123).

7.4.3 Tro og etik

For Kierkegaard er selve det at tro lig med Gud. At tro på, at der er muligheder i situationer, der ser håbløse ud, og at være ydmyg overfor, at der er en mening med tilværelse, som viser sig, hvis man søger den. Mens fortvivlelse er ikke at ville være sig selv, er et menneske i troen sig selv, det sande selv, fordi det med troen får modet og viljen til at være sig selv. Og det betyder, at netop tro er stærkt forbundet med de åndelige vilkår.

Kierkegaards idéer om subjektivitet og selvet rummer også et relationelt aspekt - at forholde sig til *den anden*, som han udtrykker det. Først ved at blive sig selv kan det sande forhold til den anden opstå. Selvovertagelse bliver dermed også et spørgsmål om etik, da det først er ved at overtage sig selv, at man kan handle ansvarligt overfor den anden. Og han siger, at mennesket *"i at forholde sig til sig selv forholder sig til et Andet"*. Når man bliver ét med sig selv og lærer at forstå sig selv, vil man også evne at forstå, hvorfor den anden gør og handler, som den gør. Kierkegaards etiske synspunkt er, at man ikke må give sig selv lov til at fortvivle, opgive sig selv og ikke have modet til den opgave, man selv er. Etisk set er det ethvert individs *"Opgave at vorde sig selv"* (Grøn, 1997; 24).

Kierkegaards stadier i livet, skildrer den potensering, der sker af bevidstheden, ved at gå fra at være ubekendt med sin ægte identitet til at lukke ånden ind i tilværelsen.

7.4.4 Stadier i livets vej

De forskellige livsstadier viser forskellige indstillinger til livet, som indvirker på livsudfoldelsen. Der findes nogle supplerende, som blandt andet udgør overgangsstadier, som jeg afgrænser mig fra. De elementære stadier består i *umiddelbarhed, det æstetiske, det etiske og det religiøse*. Hvis man bevæger sig fra et stadie til et andet, indeholdes de forrige stadier i det aktuelle. De grundlæggende aspekter fra hvert stadie vil være til stede, men man ser efterhånden tingene i et større perspektiv og er mere bevidst og reflekteret om de valg, man tager. Mennesket på det højeste stadie kan altså stadig handle efter mekanismer i det laveste, men har større indsigt i egen handlemåde.

7.4.4.1 Det umiddelbare

Mennesket på det umiddelbare stadie repræsenterer den ganske ureflekterede livsholdning. Man går søvngængeragtigt gennem livet uden at vide, at man er styret af tilfældigheder, og hvis et menneske bliver ved med at befinde sig på dette stadie, bliver det af Kierkegaard karakteriseret som spidsborger. Spidsborgeren forholder sig dømmende til andre og lader sig let påvirke af andres meninger. Her står man ikke stærkt i sin egen karakter, men ønsker at passe ind i mængden.

7.4.4.2 Det æstetiske

Det æstetiske menneske har gennemskuet at være en spidsborger. Navnet henviser til det at bruge sansernes verden til at dulme en eksistentiel indre uro. Ifølge Kierkegaard, at det dog overtro, at tro, at noget uden for mennesket, kan gøre ham lykkelig. Æstetikerens har ikke mange dybe værdier, men er mest optaget af ydre etiketter, som udseende, social status og anerkendelse. Han har delvist gennemskuet selvbedraget og iscenesætter derfor sig selv med disse etiketter. Men de kan alle forsvinde igen, og mister man dem, mister man sig selv, idet der ikke er en dybere bagvedliggende mening, som gennemstår tabet. Forsøger man at leve et helt liv i dette stadie, forsøger det åndelige selv at trænge igennem. Åndløsheden manifesteres som angst, tungsind, kedsomhed, meningsløshed og dermed fortvivlelse. Løsningen findes ved at dykke ned i fortvivlelsen, og der vil man opdage, at der findes mere end det overfladiske liv. Dette vendepunkt er starten på den etiske livsførelse.

7.4.4.3 Det etiske

Gruppen af mennesker, der lever på det etiske stadie, er ifølge Kierkegaard meget mindre end gruppen af æstetikere. Som etiker forholder man sig i højere grad til, hvad der er godt og ondt i et større perspektiv. Kierkegaard påpeger, at man kun skal beskæftige sig med sin egen etik og ikke blande sig i andres. Man skal vælge sin egen vej, hvis ånden skal realiseres, og ikke som spidsborgeren og æstetikerens den kollektive vej, hvor konventioner er bestemmende. Ellers bliver man aldrig et helt menneske. Etikerens er reflekterende og har frigjort sig fra at være styret af mere primitive drifter men lader derimod det etiske, hensynet til andre og moralske valg, være bestemmende. Etikerens forsøger ikke at lave sig selv om men prøver at blive mere og mere sig selv. Han engagerer sig alvorligt og ansvarsfuldt i de projekter, han er involveret i, og finder også frem til, at han ikke kan klare alt alene, men at det er vigtigt at indgå i fællesskaber.

7.4.4.4 Det religiøse

Den definition, der bedst indkredser tankerne for Kierkegaards religiøse stadie er, at Gud er selve det, at alt er muligt. Det, som adskiller det religiøse menneske fra det etiske, er, at etikerens har svært ved at leve med tanken om at have det tunge ansvar egen tilværelse og lever med en fortvivlelse

over at kunne risikere at træffe forkerte og fatale valg. Ved at overgå til det religiøse stadie får man troen på, at alting muligt og genvinder dermed en tryghed, livsglæde og ro. Den religiøsitet han vil frem til med dette højeste livsstadie er, at mennesket får et personligt forhold til Gud, som fortrænger alle moralsæt, sociale strukturer og fælles normer. Han mener, at hver person individuelt må træffe de valg, som ligger til grund for hans eller hendes egen eksistens. Han siger også, at; *"Gud er ikke noget Udvortes i den Forstand som en Politibetjent"*. Kierkegaard billiger ikke den form for tro, som ikke er refleksiv, men blindt følger religioners anvisninger. Der er et kosmisk aspekt i Kierkegaards religiøsitet, idet mennesket i dette stadie vil indse, hvor stor og uforudsigeligt universet er. Vi er blot en lille del af den kosmiske orden.

7.5 Kierkegaard som talerør for Heelas, Hildebrandt og Trier

Jeg mener, at ovenstående gennemgang af Kierkegaard indbefatter de fleste pointer fra Heelas, Hildebrandt og Trier. Jeg vil med nedenstående skema demonstrere, hvorledes stort set alle fremførte aspekter af spiritualitet kan udtrykkes i Kierkegaards termer.

Heelas, Hildebrandt, Trier	Kierkegaard
-Forbundethedstanken	- I at forholde sig til sig selv forholder mennesket sig til et Andet
-Ingen ydre autoriteter	-Religiøsitet og etik er indre erkendelser, ikke udvortes objekter -At følge andres forskrifter er umiddelbarhedens stadie. -At lytte til sig selv, er at træde i karakter.
-Den sande væren versus egoet	-Den sande versus den falske identitet -Idealforestillinger versus indre substans -Sjælen versus legemets karakter -Bestemtheden mod udbestemtheden
-Gennemskue egne mekanismer og blive mere og mere bevidst	-At lukke gradvist mere ånd ind i livet -At forholde sig refleksivt til sig selv
-Menneske domineret af egoet har ringe kontrol over egne handle-mønstre og følelser og lever derfor ofte kaotisk	-Mennesket styret af den falske identitet hjemsøges af ånden -Fornægtes ånden, opleves modløshed, manglende livslust, osv.
-Mennesket bør være ydmygt og respektfuld og indse, at der er meget, vi ikke ved	-I det religiøse stadie ser mennesket sig som en lille del af kosmos -Religiøsitet er mod til at tro på det, vi ikke kan begribe og at alt er muligt
-Religiøsitet, frem for religion	-Gud er ikke noget udvortes

Kierkegaard er ikke så udtalt omkring, at mennesket skal agere som del af helheden og værne om fællesskabet. Det kommer til udtryk i hans kosmiske religiøsitet, hvor mennesket er en lille brik i et stort værk, samt i definitionen af etik, som handler om at respektere og handle næstekærligt over for den anden. Men helheden og fællesskabet er så ikke fremhævet, som hos Hildebrandt og Trier. Især Trier vægter, at der først kan identificeres spiritualitet, når der er fokus på helheden frem for egen-vinding. Jeg mener, at dette er vigtigt at have med i definitionen. Et andet træk fra Hildebrandt og Trier, som Kierkegaard ikke rummer, er hvorledes spiritualitet ikke findes i metoder og redskaber. Det er intensionen og de etiske motiver, som gør en sag spirituel, dette vil blive nævnt i analysen, da det er en vigtig forudsætning i forståelsen af, hvornår man kan genkende spiritualiteten i praksis.

7.5.1 Afhandlingens definition af spiritualitet

Definitionen kan således bygge på Kierkegaards terminologi og indeholder følgende:

Spiritualitet indebærer	Spiritualitet praktiserer
Indre erfaring er mere troværdig end ydre moral	Indre erkendelser af etik
At træde i karakter som menneske	Indgående kendskab til sand identitet
Nedbrydelse af falske idealforestillinger	Potensering af bevidstheden via refleksion
Modsætningsforhold v. sand & falsk identitet	Rejse gennem forskellige livsstadier
At ville det bedste for fællesskabet	Åbenhed og tillid overfor næsten
At forblive åben og søgende for livets mening	Autentisk kendskab til den anden
Syn på mennesket som lille brik i stor helhed	Værne om helheden via etiske handlinger
Ydmyghed og respekt for universets love	At lytte til mere end det materielle
At motiveres af at ville et fælles bedste	Identificerer og vægter fællesskabets behov

Noget, jeg mener, der er interessant ved skildringen af spiritualitet, er spændings-forholdet mellem fokus på individ og fokus på helheden/fællesskabet. Det kræves både, at individet lytter til og arbejder grundigt med sig selv, hvilket minder om individualisme. På den anden side har man først den spirituelle forankring med samt den åndelige rejse gennem livsstadierne, når man begynder at se sig selv, som en lille brik i et stort spil. Dette er det stik modsatte af individualisme og minder til dels om socialisme, udenfor konteksten. I mine øjne, er det unikt ved skildringen, at spiritualiteten handler om at få fokus på individ og fællesskab til at gå op i en højere enhed. Individfokus uden omtanke for helheden udelukker spiritualiteten, som Trier også nævnte. Og fokus på fællesskabet uden at have kontakt med sin indre kerne og sande essens, kan modarbejde det autentiske i mennesket. Af denne årsag kan spiritualitet ikke uden videre sidestilles med religiøsitet, og det kan heller ikke alene kaldes for selvudvikling, men det er en sammensmeltning.

8. Analyse

Spiritualitet er ikke blot en særlig del af mennesket, som tager sig af det åndelige. Et menneskes spiritualitet er som en kompasnål, der angiver livsretningen. Anders Laugesen

Følgende er en analyse af otte personlige interviews med danske erhvervsledere, som skal belyse hvorledes begrebet spiritualitet bliver forstået, og hvorledes dette manifesteres i organisatorisk praksis. Kierkegaards terminologi vil være det bærende fundament for analysen.

8.1 Den personlige stillingtagen

Der fokuseres først på erhvervsledernes personlige forhold til spiritualitet. Herigennem kan jeg opnå en væsentlig indsigt omkring motivet for at overføre den spirituelle dimension til den arbejdsmæssige kontekst. I analysen vil jeg lægge vægt på at bestemme, om ledernes udsagn kan karakteriseres som spiritualitet i forhold til afhandlingens definition. Det er således, jeg vil opnå indsigt i, hvordan deres spiritualitet forholder sig og være i stand til at præsentere nuancer i sagsforholdet. Som nævnt forklarer Kierkegaard, at man ved et givet livsstadie indoptager alle de forrige stadier i sig. Et individ i det religiøse stadie kan således lave æstetiske handlinger, og det forventes dermed ikke, at man altid formår at handle i overensstemmelse med det højeste livsstadie. Jo mere bevidst, man er, des mere er man imidlertid klar over, hvornår man lader sig styre af hvilke mekanismer og stadier. Det skal således bemærkes, at analysen ikke har til formål at dømme handlinger, som er åndelige, ikke-åndelige, spirituelle, eller ikke-spirituelle. Informanterne vil først blive behandlet enkeltvis, hvorefter et opsamlende kapitel vil sammenkøbe og konkludere på betragtningerne. Det er med udgangspunkt i følgende spørgsmål, jeg tager jeg hul på første del af analysen.

Hvilke meningsdannelser knytter sig til ledernes opfattelse af spiritualitet?

Christian Stadil udtrykker, at spiritualitet handler om at lære egne mekanismer at kende. Spiritualitet er selvudvikling og at dygtiggøre sig som individ for på den måde at møde verden med mere nærvær og klarhed. Hans udtalelse *"First perfect your instrument, then just play"*, demonstrerer en vilje til at arbejde med sig selv for at kunne agere bedre resultater i verden. Følgende udsagn viser, at spiritualiteten i højere grad handler om at forstå og mestre, end det handler om at tro og følge forskrifter: *"Sindsvidenskab det er et kodeord for mig". "...buddhisme er heller ikke religion for mig, men sindsvidenskab. Og det er noget med at skrue ned for støjen deroppe."* Han har en praktisk tilgang til integration af spiritualitet i han liv: *"Det er nogle redskaber (...) det er der, min spiritualitet i højere grad ligger." ... "For mig er det being in the now. Hvordan kan jeg bruge nogle af de redskaber til noget så*

kedeligt som at undgå at blive stresset? Lære at være bedre til at komme i flow?''. Redskaber sættes i forbindelse med spiritualitet, og her skal man huske Hildebrandt og Triers ord om, at det ikke er selve redskaberne, der er spirituelle, men intensionen med at bruge dem. Stadils formål er selvrefleksion, hvilket fordrer ånd, og intensionen er at opnå selvindsigt for at kunne være ægte tilstede i nuet. Intensionen er dermed i overensstemmelse med det spirituelle formål, at forstå sig selv. Følgende udsagn giver en indsigt i, hvilke områder Stadil ønsker at arbejde med i sin selvudvikling: *''For mig har det hele tiden handlet om den indre dialog, som jeg gerne vil have styr på, for jeg har altid reflekteret ekstremt meget, altid tænkt alt for meget og brugt alt for mange ord, som du også kan høre''*. Han udtrykker, at tanker hindrer ham i at være fuldt til stede, og den udvikling han ønsker at opnå svarer til Kierkegaards potensering af bevidstheden. Stadils spiritualitet er således primært et individfokus, men dette fokus hjælper ham til at møde omverdenen med større åbenhed og tillid: *''.. i stedet for at vi har denne her bevidsthed, som gør, at vi holder os fra vores omgivelser. Det der gør, at jeg ikke tør give slip overfor dig, eller hvis jeg er dum eller arrogant overfor dig. Det er jo typisk usikkerhed, som gør, at vi (...) giver egoet for meget kraft. Så det er sådan nogle ting, der kan skrue ned for egoet, som gør, at vi transcenderer os selv og i mindre grad går igennem livet som de her isolerede øer''*. Udsagnet viser et ønske om at kunne forbinde sig til omverdenen uden forsvarsmekanismer, hvilket sker gennem spiritualiteten, fordi den fordrer modet til at åbne sig over for den anden. Det er her Kierkegaards etik kommer frem. Med forpligtelsen om at lære at forstå sig selv, bliver mødet med den anden bliver mere autentisk. Overensstemmelsen mellem afhandlingens definition af spiritualitet og Stadils udsagn konkluderer, at Stadils grundlæggende tilgang til fænomenet kan karakteriseres som spiritualitet.

Interviewet med **Jens Poulsen** bærer præg af, at han er i en udviklingsproces, hvad angår den spirituelle forankring. Hans udsagn peger generelt i to retninger, hvor man på den ene side kan betragte ham som spirituel i overensstemmelse med afhandlingens definition, og på den anden side kommer han med flere udsagn, som *ikke* er i overensstemmelse med denne. Hans virksomhed er mest under indflydelse af sidstnævnte. Dette kan skyldes, at han befinder sig mellem to livsstadier, hvor mekanismer fra det gamle er integreret i hans liv, mens tanker fra det nye tager form. Jeg vil forsøge at adskille de to forskellige typer af udsagn og introducerer først dem, som, jeg mener, influerer virksomheden tydeligst.

Hos Poulsen bliver en stor del af spiritualiteten koblet op på kontakten til andre mennesker, som er i besiddelse af overnaturlige evner, som kan bidrage med indsigter i Poulsens personlighed. Han har bl.a. kontakt til en håndlæser, Lila, som hjælper Poulsen qua sine clairvoyante evner: *''Jeg kan bruge det til en hjælp i min dagligdag, hvor Lila i det tilfælde er mit tredje øje (...)På mange måder kan det komme*

ud på ét, om det er en samtale med en psykolog, med en god ven, eller om det er spiritualitet.” Han opfatter først og fremmest spiritualitet som noget, andre er i besiddelse af, og som man kan benytte som en hjælp ved lejlighed. Han lader derfor ikke alene sin egen sjæl forholde sig til legemets karakter, men ønsker at andre skal forholde sig dertil. Hans ræsonnementet omkring at benytte det spirituelle bærer præg af, at han har nærmet sig fænomenet med en vis skepsis og primært taget det til sig efter en oplevelse af, at det var nyttigt for ham: *”Det har været en del af en proces at begynde at tro på og finde beviser for noget mere, for jeg er sådan et relativt rationelt menneske....tal lyver ikke og tingene skal kunne bevises (...) Man skal jo teste før man ved, om det er noget”. ” Jeg har været til flere seancer, hvor der var mange lukkede mennesker, og hvis de ikke hører og modtager det, der kommer, på den rigtig måde.. så virker det ikke.”* Idéen om, at spiritualiteten skal *bevises* og testes for om det *virker*, tilhører det gamle paradigme, hvis mekaniske processer måler i årsag-virkning. Poulsen har derfor en operationel, mål-middel tilgang til spiritualitet. Den er for Poulsen primært lig med overnaturlige omstændigheder og handler om, hvorledes man kan benytte disse evner som brugbare indsigter og hjælp til egen udvikling: *” Og selvom du ikke selv er spirituel og har åbnet dine sanser, så kan du bruge de her folk som redskaber til at få nogle svar”*. Ifølge Kierkegaard er det at lukke ånd ind i tilværelsen en personlig rejse, som man selv skal foretage. Hvis man vil videre fra ét livsstadie til et andet, må man selv dykke ind fortvivlelsen og nå det kontrapunkt og mæthedspunkt, som giver adgang til et nyt stadie. Poulsen fortæller i interviewet, at han i en længere periode ikke brugte Lila, og at det betød en stand-by af hans egen selv-udvikling og livsrefleksion, hvilket bekræfter, at spiritualiteten for Poulsen i en vis udstrækning er afhængig af andres input. Spiritualiteten er knyttet til selve redskaberne og de psykiske evner, som ikke i sig selv er spirituelle. Det er derfor mere interessant at se på intensionen med at benytte dem, og til et spørgsmål omkring, om han selv er spirituel svares: *”...jeg har en rigtig god intuition. Jeg har næse for ting, som jeg bruger forretningsmæssigt, men som jeg er ved at lære at bruge privat”*. Det at have forretningsmæssigt formål er ikke spiritualitet. Bl.a. Trier lagde vagt på, at et middel først bliver spirituelt, hvis ønsket er at sørge for helheden, ikke for individets egen-vinding, som det er tilfældet her. Analysen vil senere skildre de udviklingstræk hos Poulsen, som modificerer indeværende tolkning. Men på nuværende tidspunkt konkluderes, at de grundlæggende meningsdannelser ikke er i overensstemmelse med afhandlingens definition på spiritualitet.

For **Sascha Amarasinha** var årsagen til, at hun fik øjnene op for spiritualitet i udgangspunktet også idéen om at opnå arbejdsmæssige fordele, som Poulsen forklarer. Hun var på daværende tidspunkt kommunikationsdirektør i Egmont og i en søgen efter at udvikle faglige kompetencer, deltog hun i et kursus, som handlede om spirituel livsførelse: *”Jeg troede på det tidspunkt, at jeg ledte efter nye*

redskaber til det faglige. Altså noget der kunne gøre, at kommunikation blev bedre (...) Og jeg gik meget ind i det i en arbejdsmæssig sammenhæng.” ”Jeg var meget provokeret af den fokus på refleksion og på fordybelse, stilhed, eller hvad vi nu vil kalde det, som slet ikke var en del af den måde, jeg arbejdede på, og heller ikke en del af mit privatliv.”...” og jeg havde stadigvæk den tanke, at jeg skulle komme hjem med nogle brugbare værktøjer”. Udgangspunktet var mål-middel rationalitet, men efterhånden som Amarasinha fik en erfaring af, hvad den dybere spirituelle forankring indebærer, ændrede hun fokus i sit liv: ”For 2,5 år siden, var jeg, som nogen ville sige, i en meget fin karriere i Egmont. (...) folk sagde, at de ville give deres højre arm for at have mit job. Men jeg fandt ud af, at det ikke var det job, jeg skulle have mere”. ”Pludselig havde jeg det sådan, at det jeg syntes var sjovest, der hvor min passion ligger, er at arbejde med, hvordan vi får lov til at være så meget os selv som mennesker”. Hun skiftede fokus fra at være drevet af et ønske om at optimere og effektivisere en arbejdsgang til at fokusere på, hvordan man bedst træder i karakter som menneske. Hun opdagede, hvor hendes passion egentlig ligger, og selvom hun havde det, man kan kalde en æstetisk tilgang, idet målet var at opnå anerkendelse i karrieren, var udbyttet en realisering af hendes sande identitet og dermed bevidstliggørelse. Hun beskriver sit nuværende forhold til det spirituelle som en søgen efter at forstå sig selv i en større sammenhæng, hvilket kan identificeres som det religiøse stadie. ”... jeg tror, at nogle af de ting, som vi så sætter mærkater på som spiritualitet, er vores længsel efter eller vores behov for at skabe en højere mening. At forstå os selv som andet end vores lille jeg.” Amarasinhas spiritualitet kan i dag betegnes som en refleksion over, hvem hun er, hvilket ifølge Kierkegaard er essensen af åndelighed: ”Og den proces, som jeg var igennem, og jeg kan ikke svare på, om det er det, der er i alle spirituelle rejser, er en refleksion. Man skal igennem måder at se på, hvem har du været, hvad har været med til at skabe det, og hvad kan du så nu?”. Amarasinha udtrykker desuden, som Stadil, en oplevelse af, at det spirituelle gør hende i stand til at være mere nærværende og imødekommende overfor næsten, hvilket med Kierkegaards ord repræsenterer det etiske i livsførelsen. Hendes grundlæggende motiv for at benytte spiritualitet er i overensstemmelse med afhandlings definition, idet intension er at bevidstliggøre sig selv for at kunne leve i harmoni med omverdenen.

Anne Skare Nielsen og Maja Rottbøll er også drevet af en undren over meningen med livet, et ønske om selvindsigt og mere nærvær og tillid i relationer. Begge kvinders udsagn kan anskues som værende i overensstemmelse med afhandlingens definition af spiritualitet.

Anne Skare Nielsen udtrykker, hvorledes en større mening med tilværelsen kan vise sig, hvis man forbliver søgende: ”Det handler om, at man kan mærke, at der er en sandhed. Muligvis finder man ikke ud af, hvad sandheden er, men man søger efter den. Når Michelangelo blev spurgt, hvordan han kunne hugge så smukke engle, svarede han; ’jeg ser englen inde i stenen, og så hugger jeg efter den.’ Vi får alle denne her klump ler eller sten i fødsels gave. Og spiritualiteten er derinde.(...) og så skal man selv begynde at hugge på

den sten, indtil man kan se den engel, eller hvad det nu er, der er der inde bag ved.” I citatet bemærkes en opfattelsen af, at vi har en sand væren, som vi skal finde ind til, altså træde i karakter. At leve med spiritualitet i tilværelsen gør ifølge Skare Nielsen livet nemmere, fordi man ved at lytte godt efter, både til sig selv og til livet, i højere grad kan mærke, om det, man foretager sig, er det rigtige: *”... jeg har fundet ud af, at det med at lytte højere til sig selv lukker op for, at man kan mærke, at der er en form for ånd eller sjæl i livet, og at jo mere man lytter efter det, jo nemmere bliver ens tilværelse”*. Årsagen til, at tilværelsen bliver nemmere, er, at man i takt med at lytte til sig selv skiller sig af med illusionerne og den falske identitet, som skaber åndløsheden og det efterfølgende kaos. Spiritualitet er for Skare Nielsen en proces om at lære sig selv at kende, hvormed potenseringen af bevidstheden indtræder: *”Det handler om at finde ud af, hvor ens grænser går. Og det kan man kun, hvis man tør prøve dem af.”* Hun udtrykker, at det handler om at lære at stå stærkt i sit eget subjekt i stedet for at sammenligne sig med andre og leve efter konventioner: *”Så det er helt ned til det basale plan med, at folk måler, om man kan gøre det eller ikke gøre det. Og hvad er det, man måler i forhold til? Kan jeg gøre det her eller ikke gøre det? Mange måler i forhold til samfundets normer.. bliver jeg nu udstødt?(...)Man sidder og putter sig og tør ikke prøve ting af, fordi man tror, man bliver udstødt af det her fællesskab. Og der tror jeg, at spiritualiteten kan hjælpe med at sige, at der jo er noget andet, der elsker mig.”* Citatet viser et ønske om at frigøre sig fra konventioner, som er styrende ift. adfærd. Dermed er hun ude over mekanismerne i de to første livsstadier, hvor man stadig forholder sig tilpassende til den anden.

Maja Rottbøll udtaler i stil med Skare Nielsen: *”... det er noget med en evne til at lytte efter, hvad meningen er med, at jeg er her, meningen med det jeg sætter i verden. (...) En lytten ind til livet. Og det er en meget intuitiv og meget unik proces, som jeg ikke ville kunne gøre, hvis jeg ikke kunne finde noget ro i mig selv.”* For Rottbøll handler det altså også om at lytte ind til en sand identitet, og samtidig forholder hun sig spørgende til, hvilken plads hun har i livet. Her er vi over i Kierkegaards religiøse stadie, hvor individet begynder at arbejde for helheden. Rottbølls spiritualitet er grundet en stærk forankring i det religiøse stadie ikke primært fokuseret på individet men mere optaget af, hvordan mennesket kan værne om nogle kræfter, som er meget større; *”Det her handler ikke bare om mig. Jeg har noget jeg skal bidrage med.”* Hun mener, at vi hver især er her af en helt unik årsag, som vi skal finde ind til, så vi kan give det bidrag, vi er skabt til: *”Som jeg ser det, så er alle mennesker her af en grund. Livet eller hvad end man vil kalde det, har valgt, at vi kan leve et liv her (...) Vi har en mission, vi er blevet sat i verden for (...) der, kan jeg mærke, at det for mig er en spiritualitet, som er noget, som er større end mig selv, som er medspiller i det. Jeg kalder det at tjene liv. At være tro mod livet, og det jeg skal her i livet.”* Hun fortæller også, hvordan spiritualiteten kommer til udtryk i verden: *”Det handler om nogle åndelige kvaliteter, vi kan have som mennesker. Kærlighed er åndelighed. Du kan ikke måle det eller veje det, så det er noget, der ligger og er det usynlige, der er imellem mennesker.”* Det individfokus, som også

er at finde hos Rottbøll, handler om, at mennesket skal finde ind til de unikke kvaliteter, som gør det i stand til at udføre livsmissionen: *"jeg er blevet kodet med nogle bestemte kvaliteter og evner, som jeg ser det, til den livsmission, som jeg skal udføre"*. De kvaliteter, hun omtaler som åndelige, mener hun ikke kan nå ud i verden, med mindre man gør det arbejde, som er at finde ind til sin sande væren: *"David Rice, en kollega, som også har arbejdet meget med mennesker, han har en definition, som først provokerede mig, men senere gav god mening. Han siger, at nogle mennesker bare er 'high quality human beings'. Og det er folk, der har arbejdet tilstrækkeligt meget med dem selv, sådan at disse kvaliteter kan skinne igennem"*. Rottbøll mener altså, at selvudviklende arbejde er fundamentalt for, at vi kan leve i overensstemmelse med den eksistens, vi er ment til.

Da **Lasse Zäll** blev bekendt med spiritualitet, mærkede han en fascination af den dybde, det repræsenterer. Han fortæller om mødet med en indiansk medicinmand: *"Jeg kunne høre, at hans tale kom et helt andet sted fra. Han var stille og rolig, og hans ord var anderledes. (...) Hen af vejen har jeg fundet ud af, at det sker, når man er spirit-connected"*. Ifm. et besøg hos indianeren i Amerika siger Zäll: *"Det gjorde et stort indtryk på mig, og der begyndte min forståelse for, at der findes et felt, der hedder det spirituelle"*. Zälls spiritualitet handler om de dybere dimensioner af livet og en respekt for helheden, som han bl.a. er blevet inspireret til gennem naturfolks traditioner: *"...i 15.000 år var der naturfolk, som levede som first nation, og som havde nogle værdier, som handlede om respekt for hinanden i en cirkel. Respekt for the elders, the women, the warriors, og disse værdier har de holdt fast i igennem så lang tid."* Zäll nævner derudover aspekter som: *"to be connected to spirit"*, *"To be connected to a higher purpose"* og det spirituelle er nu en væsentlig faktor i hans liv. Zäll fortæller om en opvækst i Sverige, hvor han tog afstand fra samfundets religion og kirkegang, fordi han ikke fandt tilfredsstillelse i at skulle tro på trosartiklerne. Mødet med det spirituelle gav ham religiøsiteten tilbage. Han mener, at spiritualiteten er vigtig i samfundet, fordi kirken for mange menneskers ikke kan formidle denne dybde: *"Så jeg ser det lidt på denne her måde, at hvis det er kirken, der skal have patent på ting, der er tilladt, når det handler om det spirituelle, så er der mange mennesker, der ikke får den hjælp til indsigter eller finder en vej igennem livet.(...) som jeg tror mange mennesker egentlig sukker efter at få"*. Zäll mener, at mange mennesker endnu er fanget i den materielle verden: *"Jeg tror, de fleste mennesker går med en slags uro inden i dem selv, som handler om, hvad er egentlig meningen med det her? Er det meningen at livet skal være sådan her. Jeg kæmper og kæmper.. vi har købt et ekstra fjernsyn, et nyt ur, en ny mobil. Men efter tre måneder forsvinder lykken igen over de nye ting. Pakker som, vi tror, giver lykke, men det gør de ikke."* Zäll udsagn afspejler generelt, at han vender sig væk fra den objektgjorte, hen mod det religiøse stadie.

For **Mads Øvlisen** er ånden i tilværelsen ikke noget, han bryder sig om at sætte label på. Det spirituelle er ikke noget, han arbejder bevidst med, og de aspekter i hans tilværelse, som kan betegnes som spirituelle, optræder i hans ganske naturlige væremåde. På mange måder er han uforstående overfor, at det er nødvendigt at italesætte det: *"Jamen i virkeligheden kunne jeg være fristet til at sige, at det er ikke at gå så utroligt meget op i det."* *"Jeg har altså svært ved overskrifter. Jeg har også svært ved forandringsledelse. Har man nogensinde hørt om det modsatte? (...) Værdibaseret ledelse.. jamen jeg er blevet kendt for at have ledet med mine værdier, men jeg har altid haft problemer med værdibaseret ledelse som begreb, for jeg kan ikke forestille mig en ledelse, som ikke er baseret på værdier."* Når han alligevel bevæger sig ud i at sætte ord på, hvordan man kan beskrive ånden i tilværelsen svarer han: *"... i virkeligheden så handler meget af denne her diskussion vel om modet til og muligheden for at være sig selv i en ledelse og være sine holdninger og følelser bevidst og så tale om dem."* Her udtrykker Øvlisen, at spiritualitet er at træde i karakter som sig selv og turde stå ved, hvem man er, uden den spidsborgerlige bekymring om, hvad andre mener om det. Dette er i overensstemmelse med Kierkegaards åndeliggørelse. Øvlisen er først på det seneste begyndt at arbejde med tanken om, at det, han altid har repræsenteret, muligvis er et udtryk for spiritualitet, begrebet virker endnu uafklaret og associerer også til nogle forhold, han ikke står inde for: *"Jeg opfattede det derfor først og fremmest som et religiøst indhold i en ledelsesdimension og afskar det dermed, fordi selvfølgelig er der en holdning i ens ledelse, som er præget af religiøsitet og lignende, men at bruge religiøsitet som et egentligt værktøj var ikke noget, jeg kunne identificere mig med. Den opfattelse blev så – måske fejlagtigt - bestyrket da Peter Pruzan fra CBS, som i mine unge år betød rigtig meget for den måde, jeg tænkte om social ansvarlighed, på, begyndte at dyrke spirituel ledelse, tilsyneladende i betydelig grad inspireret af tanker, som navnlig gurun Sai Baba forkynder. Der kunne jeg simpelthen ikke følge med."* *"Men når jeg så er kommet til at tænke på det på en anden måde, så er det fordi, hvis man med spiritualitet indtænker en anden ikke religiøs dimension, en dimension af rummelighed, af noget så gammeldags som at være menneskeven, af ånd ikke alene af fornuft, så tror jeg, at jeg har meget svært ved at finde ledelser, som ikke på en eller anden måde er spirituelle".* Øvlisen udtrykker, at han tidligere har haft en opfattelse af spiritualitet, som han nu er ved at modificere. At se spiritualitet som et religiøst værktøj i ledelse, kan ikke forenes med Øvlisens værdier, men hvis spiritualiteten handler om det, at have en åndelig dimension i tilværelsen, så svarer den til, hvad han altid har praktiseret. I takt med at Øvlisen har fået en ændret opfattelse af det indholdsmæssige i begrebet, mener han, at det er mere rimeligt, at koble spiritualitet til ledelse. Den åndelige dimension, som Øvlisen også selv har praktiseret, består blandt andet i at være dybtfølt engageret og have omtanke for medmennesket i hvad end, man foretager sig: *"Men hvis man har det perspektiv, at det er vigtigt, det du gør, ikke alene på grund af en bundlinje, men også på grund af de andre mål, du må sætte dig og på grund af den opgave, du forvalter. Når du ved hvilken indflydelse, det har på andre mennesker, på deres gøren og laden, på deres følelse af at lykkes og ikke*

lykkes, jamen så er det jo klart, at det er en meget stor ledelsesdimension. Det har jeg så bare aldrig kaldt spirituel ledelse”.

Øvlisen udtrykker, som angivet øverst, at man skal træde i karakter som sig selv, og han giver også igennem interviewet udtryk for, at mennesket bør gøre sig sine egne refleksioner og livsanalyser, i stedet for at følge andres: *”Men det kan skyldes min generelle skepsis overfor vækkelseprædikanter uanset om det er Billy Graham eller andre (...) Det er fint nok, at du accepterer et eller andet, men jeg har det altså meget dårligt med mode og religion både i ledelsesteori, og nu mener jeg ikke religion som i traditionel religion, men religion som i, at nu er det dét, der er det fremherskende og trenden”*. Disse aspekter i Øvlisens udsagn om spiritualitet stemmer overens med afhandlingens definition. Men der er en dobbelthed i citaterne, for Øvlisen er ikke så kategorisk om, at mennesket kun skal godtage egne indre erkendelser, som det er tilfældet med afhandlingens definition. Han udtaler derimod på et tidspunkt, at hans åndelige værdier nok stammer fra den opvækst, han har haft: *”Når man som jeg er vokset op i Grundtvig og dansk folkeskole og en måske ureflekteret lutheransk religiøsitet, kommer meget til at dreje sig om at leve op til det bud, som hedder at elske din næste. Når du ofte tænker på, hvad det så betyder, og praktiserer det, så er det vel en spirituel dimension. Det er den måde, jeg har kantet mig ind på det”*. Med erkendelsen af, at samfundets værdier øver indflydelse på Øvlisens åndelighed, mener jeg, at analysen peger i to retninger: på den ene side viser åndeligheden sig i kraft af, han er refleksiv omkring at træde i karakter som sig selv, hvilket er spiritualitet, og på den anden side lader det til, at de åndelige værdier kommer fra omverdenen, fra Grundtvig, det kristne bud om næstekærlighed, m.m, hvilket ikke er spiritualitet, men moralforskrifter. Han omtaler heller ikke spiritualitetens trosaspekt, som ser mennesket som en lille del af et stort kosmos. Øvlisen ligger altså i en gråzone, hvad angår hans ytringer om spiritualitet.

På trods af, at dette afsnit omhandler lederens personlige tilgang, bygger analysen af **Lars Aagaard** primært på hans udsagn i forhold til Grundfos, hvilket skyldes, at Grundfos var fokus i interviewet med Aagaard. Jeg mener imidlertid, at Aagaards udsagn i stor udstrækning kan tolkes som hans personlige syn på spiritualitet. Lars Aagaard kan dog ikke identificere sig med begrebet spiritualitet. Han lader derimod forstå, at den åndelige dimension, der er i Grundfos, skyldes at virksomheden bygger på kristne værdier: *”grundlæggeren af virksomheden, har taget det kristne menneskesyn med ind. Og det har været og er et fundament for værdierne og den måde, virksomheden sådan grundlæggende opfører sig på og gerne vil fremstå. (...) Men det vil jeg så ikke kalde spiritualitet.”* Aagaard kalder det ikke selv spiritualitet, og det gør jeg heller ikke. Et menneskesyn man tager til sig, fordi en religion foreskriver det, kan ifølge arbejdsdefinitionen ikke karakteriseres som spiritualitet, da det spirituelle opstår ved at søge efter indre erkendelser til fordel for udefrakommende værdier. Filosofien i Grundfos bygger på, at man som medlem af virksomheden opfordres til at efterleve nogle

næstekærlige, ansvarlige værdier. Disse værdier uddybes i følgende udsagn: *"Den måde man ser mennesket som værende unikt, som noget, man skal værne om, og som værdifuldt i sig selv, uden at det i udgangspunktet skal gøre sig fortjent til noget. Blot fordi det er et menneske, er det værdifuldt, og så må Grundfos prøve på at se, om vi kan møde mennesket, der hvor det er.(...) Det tror jeg er en grundtone, i den måde vi ønsker at se på medarbejderne"*. Her er tale om værdier Grundfos ønsker, at fællesskabet skal udleve og værne om, og disse værdier skaber en klar åndelig dimension, men denne åndelighed kan ifølge arbejdsdefinitionen ikke betegnes som spiritualitet. I spiritualitet kan mennesket ikke vælge værdier eller skabe dem. Man kan kun komme i kontakt med dem, via indre erkendelser. Aagaard udtaler umiddelbart efter: *"En overbevisning må i sidste ende altid være en personlig overbevisning. Du kan ikke være overbevist på andres vegne. Det må være noget, du selv er overbevist om. Men du kan jo godt som virksomhed lave nogle værdier, som man efterlever. Det mener jeg sagtens, at man kan. Dem der sidder og laver det skal så selvfølgelig være overbevist om, at det er det rigtige.."* Aagaard udtrykker altså også en idé om, at mennesket skal træde i sin egen karakter for at kende sine overbevisninger, men hans udtalelser viser, at den åndelighed der er at finde i Grundfos, er et kollektivt skabt værdisæt, som skal skabe en fælles omgangsform og kollektivt præge organisationen. Aagaard bryder sig ikke om tanken om spiritualitet i erhvervslivet. Hans udtalelse viser, at hans opfattelse af begrebet a la Øvliens tidligere opfattelse indebærer noget mystisk: *"Altså hvis man begynder at lege med nogle af de her ting, uden at vide, hvad det er, man har gang i, så mener jeg, at det er dybt problematisk. Hvis man begynder at sætte medarbejderne til at lave underlige øvelser, eller hvad ved jeg, det vil jeg syntes var en skrækkelig tanke."* Aagaards udtalelser kan ikke identificeres som værende udtryk for spiritualitet i overensstemmelse med afhandlingens definition.

Ovenstående gennemgang har fokuseret meget på den enkeltes udtalelser i forhold til, hvad begrebet spiritualitet indebærer for dem personligt. Dertil er spiritualitet for størstedelen, med undtagelse af Øvli og Aagaard, også en åbenhed overfor, at der er processer i tilværelsen, vi som mennesker ikke har noget begreb om. Dette sidestiller jeg med Kierkegaards religiøse stadie, hvor individet ser sig selv som en del af et større kosmos, hvor menneskeheden ikke har adgang til at forstå hele den kosmiske orden. Her er Gud selve det forhold at have modet til at tro på det ubegribelige bag den objektive verden.

Amarasinha siger: *"Ud over det, så tror jeg, at vi som mennesker kan meget mere, opfanger meget mere, end vi er klar over..(....)Kan vi telepatere? Kan vi få ting til at hæve sig? Osv. Jeg aner det ikke"* Rottbøll udtaler: *"Der er jo så meget, vi ikke har fattet endnu (...) Vi er bevidste og vokser i bevidsthed og vil kunne få evnen til at forstå meget mere"*, og udsagnet tilkendegiver opfattelsen af, at vi med en stigning i bevidsthed med tiden vil forstå mere. Ind til da må troen tage over.

Selvom Stadil understreger, at spiritualitet ikke er forbundet med religiøsitet for ham, men en måde at lære sig selv at kende, tilslutter han sig alligevel en lignende holdning: *"...jeg efterlader plads til (...) muligheden for, hvorfor synkronisitet virker, hvorfor forbundethed virker, hvorfor karma virker.. jamen er det fordi, at vi har en kollektiv bevidsthed? (...) Det efterlader jeg plads til at tro på, og det er måske lidt alternativt trods alt."* Skare Nielsen tilkendegiver også et trosaspekt: *"... universets love. Du kan mærke dem. Men du kan ikke se dem og ikke nødvendigvis forklare dem."*

En sidste ting, jeg vil trække frem i analysen, som flere af lederne har bemærket, er, hvordan manglende ånd i tilværelsen kompenseres ved fokus på den objektive verden og materielle foranstaltninger, adspredelserne. Nogle af informanterne deler den er erkendelsesproces, det har været, at indse fortvivlelsen og finde viljen til at gå igennem den.

I interviewet med Jens Poulsen er det især i forbindelse med samtalen omkring det materielle versus det immaterielle, at hans opfattelse af spiritualitet er overensstemmelse med definitionen i afhandlingen: *"Vi er et materielt samfund, hvor man bruger en stor del af hverdagen på at skaffe den facade, som man tror andre værdsætter, og det går ud over dine børn, familien, dig selv. Man tror altid lykken er for enden af regnbuen, men når man er halvvejs i regnbuen rykker den sig (...) Og jeg opdagede, at den jagt aldrig bliver færdig, og hvis jeg ikke passer på, så kan jeg sidde som 70-årig og finde ud af, at jeg har brugt hele mit liv på at søge efter skatten forenden af regnbuen."* Dette udsagn viser en indsigt i faren ved at lade det materielle overskygge det åndelige. Analysen demonstrerer således, at spirituelle og ikke-spirituelle motiver kan leve side om side i samme individ. Men denne dobbelthed er ikke nødvendigvis statisk, idet der ses en tydelig udvikling i Poulsens opfattelse af spiritualitet. Han fortæller i interviewet åbent og ærligt om en personlig krise, han netop har gennemstået, og siger: *"...(jeg) var nødt til at forholde mig til, hvad mine værdier egentlig er. Sådan en krise ligger i rygsækken"*. Poulsen havde fokuseret meget på karriere og økonomisk succes, hvilket er det æstetiske menneskes fælde. Konsekvensen var et forlist ægteskab, og Poulsen forklarer, hvordan man kan være fristet til ikke at erkende den smerte, det er at indse, at man i en vis udstrækning har levet et åndløst liv: *"Ja, det kræver mod at finde roen og turde at være alene med dig selv. Stilheden, tavsheden. Når jeg i dag er hjemme i mit hus på 500 kvm er det en tilvænningsproces at lære at nyde mit hjem, selvom der ikke er al den larm fra fem børn, der plejer at være. Den ro er en ny proces. Og der kunne jeg vælge at skrue op for musikken, eller jeg kan vælge at gå ind i roen og mærke efter.(...) Det var først for et år siden, hvor jeg røg ind i en personlig krise, at jeg fandt ud af, at jeg har nogle fantastiske børn"*. Poulsen udtrykker et valg om at dykke ned i fortvivlelsen og på den måde blive ført videre til mere åndelige dimensioner, og han ligger at dømme efter interviewet i en gråzone mellem to tilgange til spiritualitet, influeret af forskellige livsstadier.

Maja Rottbøll fortæller om en lignende erkendelse, en proces hvor hun blev mættet af et materielt liv og begyndte at længes efter en større sammenhæng: *"Det var som om, der manglede nogle dimensioner, som, jeg vidste, var der, men som jeg ikke havde i spil."* *"Og samtidig begyndte jeg at have en oplevelse af, at livet var mere end et dagligdagsliv. Det var forbundet med noget større (...) Og nu var der så meget pres på, at jeg blev nødt til at åbne for det".* *"Incitamentet til at forlade den gamle livsstil var, at det var for sovende og for simpelt i forhold til hvor smukt livet er"*. Rottbøll udtrykker her hendes erfaring med, hvordan ånden forsøgte at trænge igennem til hendes livsførelse, og hun valgte at lytte til den og som følge deraf ændre livsstil.

Lasse Zäll begyndte at interessere sig for det åndelige i tilværelse senere i livet og havde indtil da været mest optaget af at skabe karriere: *"Jeg blev født igen, da jeg var 47. Jeg oplever, at det er transcendence. Det er en oplevelse af at være et helt andet sted nu, end jeg har været tidligere i mit liv. Jeg bøvler stadigvæk med mange forskellige ting, men slet ikke så meget som før."* Han har holdt fast i sit virke som stor erhvervsmand, men han forklarer, at det efterfølgende er en kunst at forene den nye dybde i livet, med det erhvervslivet repræsenterer: *"Jeg tror også, at der er en del mennesker, som melder sig ud af virksomhedssamfundet og laver nogle helt andre ting, når de bliver forbundet med en spirituel dybde og finder en anden mening med tilværelsen. De står af ræset, tager på landet og bliver fåreavlere. Eller tager til Indien og dyrker Buddhisme. Trækker sig tilbage og hører klassisk musik og fokuserer ind på noget, som er noget mindre, end en virksomhed."* Årsagen til at Zäll forbliver erhvervsmand er, at han har fundet en måde at forene sine værdier og nyfundne passion med sin virksomhed: *"Jeg er jo erhvervsleder, og jeg er spirituel. Så på denne her måde, kan det godt lade sig gøre."*

Det interessant ved, at bringe disse udsagn ind i analysen, er, hvorledes markante ændringer i livsførelsen fremprovokerer et dybere behov for at reflektere over eksistens og livsførelse, som i nævnte tilfælde har forårsaget stærkere tilknytning til det spirituelle. Det forekommer at være aspekter af meget privat karakter, som udvikler nye egenskaber og væremåder hos informanterne. Denne indsigt i, hvad mennesket kan bedrive med et livsvendepunkt, blev i 2007 for alvor skrevet ind i den organisationsteoretiske historie, som noget også virksomheder kunne lære af. Professor og organisationsforsker Otto Scharmer har undersøgt, hvorledes disse mekanismer bag de private vendepunkter kan integreres som organisatorisk læring. Han er optaget af, hvorfra menneskers innovative handlinger udspringer og vægter betydningen af de former for transcendering af selvet, som opleves i personlige vendepunkter, når eksempelvis kriser fordrer at gamle strukturer og tankesæt dør. Scharmer forklarer, hvorledes løsninger og muligheder for fremtiden er inde i os, og

vi kan få adgang til dem, ikke kun via kriser, men ved at åbne sind, hjerte og vilje og ikke være bange for at miste det gamle og velkendte på vejen mod noget nyt. Men man skal turde at mærke og give slip, hvis man vil opnå indsigt til nye løsninger for fremtiden. Denne proces forklares i en 450 siders tyk bog. Scharmer er blevet berømt for at opsummere teorien i en U-formet pil, som angiver processen, man gennemgår, når forandringer omsættes til ny læring. Hvis man tør dykke ned i dalen og vride sig fri af gamle mønstre, kommer man fornyet og mere indsigtsfuld op igen (Scharmer, 2008). Jeg mener, at Scharmers forankring af stadieteorien som organisatorisk praksis er interessant at nævne, fordi det gør informanternes historier mere universelle. Det fortæller noget om, hvorledes aspekter, der før har tilhørt privatlivet, anerkendes og integreres mere og mere i arbejdslivet. Præcis som tilfældet med spiritualitet. Mange teoretikere har begejstret taget U-teorien til sig, og bl.a. Edgar Schein og Peter Senge tilkendegiver, at værket uden tvivl vil påvirke mange mennesker. Tre af informanterne deler i analysen en oplevelse af, hvordan mæthedsfølelse af livet samt krisetilstande, har hjulet dem videre til en mere meningsfuld tilværelse. Zäll er inde på, at de nye indsigter om livet kan forårsage ændringer i valg af arbejde, fordi man ikke længere kan forene nye indsigter med det gamle liv. Amarasinha og Rottbøll fortæller, hvordan de har lavet drastiske ændringer i livet grundet spirituelle indsigter. Poulsen fortæller om ændringer i livsværdierne efter personlige udfordringer, og senere vil analysen vise, hvorledes Skare Nielsen har oplevet lignende skift. Først vil jeg konkludere på de hidtidige indsigter analysens har bragt.

8.1.1 Tre grundlæggende tilgange

Analysen af de personlige tilgange til spiritualitet viser mange nuancer i sagsforholdet og demonstrerer store forskelle mellem de informanter, som i udgangspunktet blev anskuet som én gruppe, nemlig spirituelle i erhvervslivet. Der kan optegnes tre forskellige retninger, som de formodede spirituelle informanter kan inddeles i. Flere kan ikke placeres entydigt, men ligger i en gråzone, grundet bevægelse mellem to retninger.

Der kan først og fremmest spores en opfattelse af, at spiritualitet er lig noget overnaturligt og psykiske evner, som nogle mennesker besidder. En informant tilkendegiver, at disse evner kan bruges til at nå forskellige mål. I dette perspektiv bliver spiritualitet gjort til et redskab, som man kan låne, af dem, der har det. Som anført af Hildebrandt og Trier bliver psykiske redskaber, psykiske evner, osv. ofte sat i forbindelse med spiritualitet, fordi mennesker, der søger, benytter dem, men det gør dem ikke spirituelle. Det er motivet bag en handling, der afgør om den er spirituel. Der blev udtrykt motiver som at få *'hjælp i dagligdagen'*, *'at få nogle svar'* og indsigter,

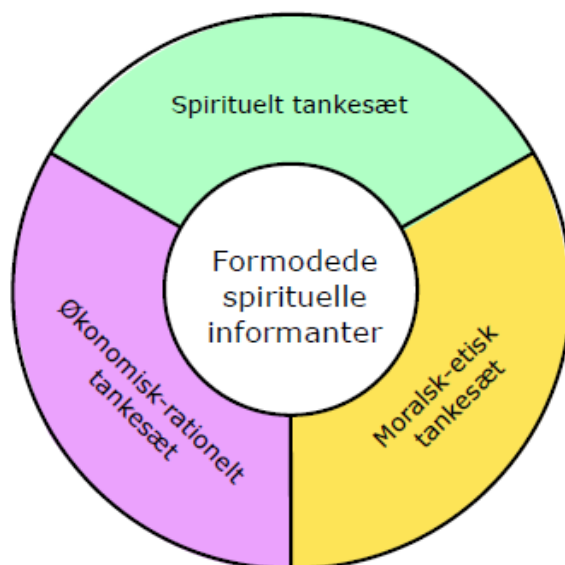
'som kan bruges forretningsmæssigt'. Motiverne er at effektivisere og opnå egen-vinding. Det er behændigt at få andres hjælp og svar, men dette er ifølge Kierkegaard ikke ånd. Denne opfattelse af spiritualitet er pudsigt nok en rationel tilgang til noget irrationelt, fordi der benyttes uforklarlige psykiske evner i en søgen efter, om de virker, om det gør en forskel og kan effektivisere den lange rejse, det ellers er, at søge indad og lære sig selv at kende. Der tænkes mekanisk i årsag og virkning. Det tankesæt, der ligger til grund for denne tilgang, kan identificeres som det økonomisk-rationelle. Omdrejningspunktet for handlinger er at opnå det optimale, og tilgangen er baseret på mål-middel rationalitet. I forhold til afhandlingens definition af spiritualitet kan der i denne kategori identificeres en ulighed mellem fokus på individ og fællesskab, hvor fokus ligger på individet. Erhvervsledere, der benytter denne tilgang til spiritualitet, arbejder efter præmisserne i det gamle rationelle paradigme.

Analysen antyder også en gruppe, som ikke selv karakteriserer sig som spirituelle. Udgangspunktet her er medmenneskelighed, sund fornuft og bæredygtige værdier. Motiverne bag handlinger er ofte dybt ansvarlige og etiske, og de udtrykkes som *'at være menneskeven'*, *'at leve op til det bud, som hedder at elske din næste'* og at have *'værdier, som man efterlever'*. Der er ingen tvivl om, at informanterne i denne gruppe lever med ånd i tilværelsen, men det er ikke den ånd, der skildres i spiritualitet, som primært handler om en potensering af egen bevidsthed. I spiritualiteten forkaster man udefrakommende doktriner, idet etikken skal komme gennem indre erkendelser. En informant i denne gruppe er opdraget med Grundtvig og lutheranske værdier. En anden bekender sig som praktiserende af klassisk kristendom. I denne gruppe er der således tale om en dedikeret efterlevelse af sociale normer og moralforskrifter, som er sat i stand for at værne om kollektivets bedste. Her kan spores et tankesæt, som er en moralsk-etisk tilgang, hvor omtanke og ansvar er i centrum. Udgangspunktet er umiddelbart ikke en dyb personlig refleksion og meningssøgen, men snarere en dyb forståelse og respekt for, hvad den gode handling i det givne samfund er. I denne kategori kan der i forhold til afhandlingens definition af spiritualitet således også identificeres en ulighed mellem fokus på individ og fællesskab, hvor fokus ligger på kollektive værdisæt.

Informanterne her har ikke i udgangspunktet selv erklæret sig spirituelle. Det er i denne gruppe vi finder repræsentanten for det, som i udgangspunktet blev udnævnt som Danmarks mest spirituelle virksomhed, jf. kap. 4. Det er altså andre aktører, der benævner denne gruppe som spirituel. Det kan skyldes, at der florerer forskellige opfattelser af, hvad begrebet spiritualitet dækker over. Såfremt det blot dækker over åndelighed, er spektret meget bredt. Men det kan også skyldes en tendens til, at man utidigt putter et spirituelt label på folk og virksomheder, som handler i overensstemmelse med nogle værdier, som fortalere for spiritualitet kan identificere sig med.

Til sidst tegner analysen en gruppe, for hvem spiritualitet handler om en vilje til at blive mere og mere bevidst om sig selv livet igennem. Kodeordet er selv-indsigt og refleksion over egen eksistens og formålet med livet. Kerneudsagnene hos disse informanter kredser om ord som *'skabe en højere mening'*, *'finde noget ro i mig selv'*, *'ikke være bange for at miste mig selv'*, *'refleksion'*, *'vokse i bevidsthed'* samt *'sindsvidenskab'*. Det antages, at mennesket via refleksion, uselvvisk handling og søgen efter en dybere mening med livet kan komme i forbindelse med sin indre sande væren. En følelse af lykke, fred og kontakt til en sand identitet følger derefter, som fører til etiske forhold til den anden. Denne opfattelse af spiritualitet stemmer overens med afhandlingens arbejdsdefinition. Her vægtes, at det åndelige i livet er rejsen, der begynder med, at man fjerner sig fra det umiddelbare stadie. Der bliver også udtrykt bevidsthed om, at det æstetiske niveau er en fælde, hvor man dulmer den eksistentielle uro med adspredelser. Denne del af informanterne taler også om en tro på livet, som man må finde frem, fordi mennesket endnu ikke er skabt til at vide, hvordan det hele hænger sammen. Jeg vil betegne det bagvedliggende tankesæt, som skaber denne livsanskuelse, som et spirituelt tankesæt, idet her både er fokus på individets egen rejse samt omtanke for helheden.

Efter at disse tre bagvedliggende tankesæt har vist sig tilstedeværende, kan nuværende analyse konkludere, at gruppen af formodede spirituelle informanter ikke er homogen. Følgende figur skal visualisere, hvad informanternes grundlæggende meningsdannelser er under indflydelse af.



Figur 1

8.2 Den arbejdsmæssige kontekst

Første del af analysen har undersøgt informanternes egenforståelse af begrebet spiritualitet. Formålet med dette afsnit er at skabe en forståelse af karakteren af den spiritualitet, der er at finde i dansk erhvervsliv. Det er med udgangspunkt i følgende spørgsmål, at jeg tager hul på analysens anden del.

Hvordan omskrives informanternes meningsdannelser til organisatorisk praksis?

Informanterne inddeles i analysen i overensstemmelse med de tre identificerede tankesæt. Det skal bemærkes, at det er en forenkling at placere nogen entydigt. Kapitlet vil undervejs ekspliciterer, hvorledes nogle af informanterne ligger i gråzoner eller er i bevægelse fra et tankesæt til et andet. Selvom det primære fokus i følgende afsnit er at se spiritualitetens forankring i arbejdslivet, vil analysen sideløbende bygge videre på undersøgelsen af ledernes personlige meningsdannelser om spiritualitet. Dette vil fortælle yderligere om deres måde at tilnærme sig ledelsesfaget og deres omgang med medarbejderne. Efter gennemgangen af de tankesæt vil analysen munde ud i en overskuelig model, som visualiserer analysens betragtninger. Efter introduktionen af denne opsamlende model, vil jeg konkludere på bevægelser, de forskellige tankesæt skaber i arbejdslivet.

8.2.1 Praksis for økonomisk-rationelt tankesæt

Jens Poulsen repræsenterer primært det økonomisk-rationelle tankesæt. På trods af at Poulsen er den eneste, som udviser en så tydelig operationel tilgang i denne analyse, er hans tilgang efter al sandsynlighed udbredt hvad angår nye ledelsestiltag. Det skyldes, at det hidtil styrende paradigme har bygget på det økonomisk-rationelle tankesæt, som Poulsen repræsenterer. Der kan i den forbindelse nævnes mange eksempler på erhvervsfolk, som benytter guruer for at opnå indsigter om optimale beslutninger og valg for fremtiden. Dette afsnit vil fortælle om en 'spirituel' personlighed, som Poulsen benytter i sin virksomhed, og hun arbejder også for mange andre virksomheder, som dog ikke ønskes offentliggjort, grundet emnets tabuiserede karakter (www.erhvervsbladet.dk) Et andets eksempel er erhvervsmanden Don Ø, som ifølge en artikel ved navn *Don Ø og Nokia alternative veje* (www.keymanagement.dk) benyttede en indisk guru som hjælp i sit ledelsesvirke. Selvom Poulsens primære forståelse af spiritualitet ikke er i overensstemmelse med afhandlingens definition, er det alligevel af to årsager interessant at undersøge, hvordan han implementerer forståelsen i organisationen. For det første fordi han er en vigtig repræsentant for de tanker, der har været styrende i det gamle paradigme. For det andet er det interessant at se på, om de organisatoriske praksisser også afspejler det faktum, at der sker en udvikling i hans opfattelse af

begrebet, som tidligere analyse viste. Dette kan antyde en bevægelse hos nogle grupper i arbejdslivet fra en gammel rationel tankegang mod kontraparadigmet.

Jens Poulsen har det mest konkrete forhold til det spirituelle. Han har gennem 4-5 år haft en håndlæser ansat, som har et kontor i virksomheden, hvor hun opholder sig ugentligt. Spiritualiteten er afgrænset til et specifikt lokale, hvor man kan komme og få råd, og spiritualiteten kan således direkte udpeges og afgrænses: *"Lila kommer her hver torsdag, har et rum oppe oven på, og så skriver folk sig på ude i receptionen, hvis de har brug for at snakke med hende."* Han udtaler, at spiritualiteten, ud over at være hans egen interesse, kun findes i HR-afdelingen, som udelukkende består af håndlæseren Lila, og hvis den afdeling blev nedlagt, og han selv trådte af som leder, ville virksomheden ikke længere blive identificeret som spirituel: *"Ingen af de andre ledere er spirituelle. Lila er HR-afdelingen, den afdeling spreder spiritualiteten."* 'Spiritualiteten' kan således ikke betegnes som et usynligt lag, der præger hele virksomheden. Den er ikke forankret horisontalt, men bliver varetaget af én person, idet der er ansat 'en spirituel' på samme måde, som man ansætter medarbejdere, til at udfylde en hvilken som helst anden funktion.

Poulsen er kendt for at være nyskabende og kan godt lide at skille sig ud: *"Det, der gør virksomheden attraktiv, er vores syn på, hvordan vi behandler hinanden samt vores syn på det spirituelle, som vi får mange henvendelser på. Når vi sidder i samtaler, lægger folk vægt på det, de nævner det og viser interesse for det. Det er blevet et brand, ingen tvivl om det."* Han er bevidst om, at det spirituelle brand skaber en konkurrencemæssig fordel. Håndlæseren kan anskues som en måde at differentiere sig og skabe en unik markedsposition. *"Lila er på mange måder i Danmark, i hvert fald inden for tøjbranchen, nyskabelse. At vi tør at gøre det her. Og jeg tror at meget af vores succes, vores vækst, kører på, at vi skal behandle hinanden som mennesker og have det godt. Men at vi også er resultatsøgende. Vi er her for at vinde. Vi har det meget sjovere, når vi vinder."* Udsagnet om, at Lila, ud over at sørge for, at folk har det godt, også er der for nyskabelsen og det konkurrencemæssige aspekt, afspejler de resultatsøgende aspekter fra det gamle paradigme. Ligeledes viser følgende udsagn det økomisk-rationelle incitament til at bruge spiritualiteten i ledelse: *"Skævhed i ledelse betyder meget, og det spirituelle er også skævhed. Det er en anden vinkel på tingene"* Ved hjælp af det spirituelle opnås en ledelsesmæssig fordel, fordi ledelsesstilen skiller sig ud.

Spiritualiteten i Poulsens virksomhed er derudover et effektiviseringsredskab, som hjælper nogle processer på gлед: *"Jeg bruger hende meget, hvis der er en afdeling, der ikke fungerer".* Så går Lila rundt ind imellem, og hun kan fornemme, hvordan tingene er, og om nogen har brug for en samtale. Så spørger hun; skal vi to ikke lige snakke sammen. Nogen vil bruge hende, og nogen vil ikke. Og der er ingen tvang (...) Så hun mærker meget hurtigt sagens kerne, og hvad det egentlige problem er og kan dermed meget hurtigt komme frem til løsningen og være med til at finde en løsning, der er god for en." Jens Poulsen

fortæller, hvordan Lila forholder sig til medarbejderne for at vide, om de har brug for en samtale med hende. Der er altså indopereret et system, hvor medarbejderne må optage et lignende syn på det spirituelle som Poulsen, nemlig at spiritualitet er et nytteredskab, man bruger, når der er behov. Poulsen *har* tænkt over, at han skiller sig ud ved at se det som virksomhedens anliggende, hvordan medarbejderne har det privat: *"Normalt blander virksomheder sig ikke i privatlivet. Det må den enkelte selv håndtere. Jeg gør det modsatte i kraft af, at jeg stiller nogle redskaber til rådighed via Lila, som er uddannet coach, NLP terapeut og spirituel. Samtidig med at vi som firma stiller alverdens psykologer og anden hjælp til rådighed, hvis nogen har et problem."* Han oplever, at det skaber mere effektivitet; *"Så tror jeg på, at du bliver en mere effektiv medarbejder. Fordi du bliver gladere."* Dette viser igen et klart tilhørsforhold til det gamle rationelle paradigme, hvor det primære formål med spiritualitet er interesse i ressourceoptimering. Årsag-virkning tankegangen er tydelig; hvis medarbejderne bliver gladere, bliver de også mere effektive. Denne tankegang har præget arbejdslivet siden human relations bevægelsen, så det er ikke noget nyt, det er tværtimod en reproduktion i tankegangen. Ud over at spiritualiteten bliver udtrykt som middel til optimering, udtrykker Poulsen også, at det indvirker på hans personlige karakter som leder i virksomheden, og her ses der igen træk, som viser en udvikling i måden Poulsen forholder sig til og bruger den spirituelle dimension. I førortalte krise viste han åbent omverdenen, hvad han gennemlevede: *"Derfor valgte jeg også at gå på arbejde(...) I stedet for at mure mig inde derhjemme, valgte jeg at vise folk, at jeg havde det skidt. For hvis jeg som leder ikke viser folk, at det er okay at have det skidt, hvordan kan jeg så sige til de andre, at det er okay at have det. Så jeg viste jo bare det menneske, jeg var."* Poulsen er ifølge udsagnet åben og autentisk i sit lederskab. Han udtrykker her en væremåde tilhørende kontraparadigmet, hvor man udligner magtforholdet leder og medarbejder imellem og erkender, at ledelse også handler om følelser. Han kan anskues som en person i bevægelse, som indtager et økonomisk-rationelt udgangspunkt, men gradvist tilslutter sig aspekter fra kontraparadigmet. I takt med Poulsens udvikling, får han også ændrede visioner for, hvad han kan bedrive med virksomheden: *"Jeg arbejder meget med tanken om at lave en fond, så vi ikke bare arbejder for at fylde min lomme op men forsøger at gøre noget for andre. Det er de større perspektiver"*. Hans perspektiver for fremtiden om at lave en fond, viser tegn på kontraparadigmets mere sociale syn på, hvad økonomien i erhvervslivet kan bruges til.

8.2.2 Praxis for moralsk-etisk tankesæt

Selvom den bagvedliggende forståelse for det moralsk etiske tankesæt heller ikke er i overensstemmelse med afhandlingens definition af spiritualitet, er det interessant at se nærmere på de organisatoriske praksisser, idet det vil tilvejebringe yderligere indsigt i, hvorfor denne gruppe

forveksles med at være spirituelle. Som analysen tidligere viste, ligger Øvlisen i en gråzone mellem dette tankesæt og det spirituelle. Jeg har derfor placeret de dele af hans organisatoriske praksis, som kendetegner det moralsk-etiske tankesæt, i denne kategori. Dele, der kendetegner det spirituelle tankesæt, er placeret derunder.

For både Øvlisen og Aagaard gælder det, at deres åndelighed ikke primært kan udpeges som noget konkret. Det handler om et menneskesyn og en måde at respektere andre. I Grundfos kommer værdierne fra det kristne budskab, og disse værdier påvirker dagligdagen: *"Jeg vil sige, det leves ud i det daglige, uden alt muligt rundt omkring. Det er min opfattelse."* Omgangstonen i virksomheden er under indflydelse af forståelsen af, at mennesket er unikt og derfor skal respekteres: *"Der er også noget med, at hvis man i udgangspunktet har en opfattelse af, at et menneske ikke er en tilfældighed, men er skabt og villet og unikt, så gør det jo noget i den måde, man omgås hinanden på, som må præge den måde, man er sammen på, og (...) driver virksomhed på."* Holdningen til, hvordan man bør sætte respekt for mennesket i centrum, er noget blandt andet den centrale HR afdeling skal udbrede: *"HR har et ansvar for at sørge for, at det hele tiden bliver holdt friskt og fornyet, også sprogmæssigt. For hver generation skal det jo nok også omformuleres, for at det virker vedkommende (...) Så sørge for at det bliver holdt levende og bruge de medier, som nu er interessante, og sørge for at det kommer med der og kommer med i introduktioner, med når man rekrutterer medarbejdere, osv."* Menneskesynet sikres altså vedligeholdt igennem kommunikation, der informerer medarbejderne om, hvordan man bør behandle næsten. Det faktum, at HR-afdelingen har til ansvar at genopfriske værdier generation efter generation, vider om, at værdierne i Grundfos er statiske. Der er én gang valgt en værdimæssig vej for Grundfos, som løbende bliver holdt levende, uden at ændres synderligt. Mange aspekter, som Grundfos repræsenterer, tilhører kontraparadigmet. Grundfos historie vidner om, at virksomheden har været medkonstituerende for de aspekter, der ses i kontraparadigmet, som en af de første i Danmark, og virksomheden er anerkendt og respekteret for samfundsansvarlige handlinger (Due Jensen, 2001). Hvis man skal udpege noget konkret som et bevis på den organisatoriske praksis for Grundfos' menneskesyn, kan man nævne flexværkstedet, som er et initiativ, der imødekommer medarbejdere med nedsat arbejdsevne, ud fra devisen om at der skal være plads til alle.

Analysen viser ikke tegn på, at der sker forandringer i Grundfos opfattelse af eksistensgrundlag og måder at organisere virksomheden. Da virksomheden siden grundlæggelsen, trods karakteristika fra kontraparadigmet, har eksisteret i det gamle rationelle paradigme, er der qua det statiske i det strategiske udgangspunkt ikke grund til at forvente, at virksomheder som denne bliver forgængere for et regulært paradigmeskift.

For Øvlisen er de åndelige værdier i nogen grad kommet fra andre kilder end indsigter, man opnår via indre erkendelse, som analyse viste tidligere. Resultatet af de værdier, Øvlisen har taget til sig, er stor omtanke for medarbejderne. Øvlisen er ligesom Grundfos kendt for på at have udbredt aspekter fra kontraparadigmet, mens omverdenen efterlevede de rationelle bureaukratiske strukturer i stor stil. Øvlisen har aldrig ønsket at misbruge sin magt som leder til at stille andre i svære situationer: *"Hvis du nu står og skal gøre noget, som vedkommende vil opfatte som dybt uretfærdig, en firing el lign, så synes jeg, at man skal tænke på, hvordan det vil påvirke det menneskes hverdag og familie. Har du i virkelig brug for at gøre det på en måde, så det er som om, du river alle skulderstropperne af folk, og det virker som om du degraderer dem? Kunne du ikke finde en løsning, der gjorde, at den person kunne bevare noget selvrespekt?"* Selvom Øvlisen udtrykker en idé om, at det han altid har udlevet, måske er det, som nu bliver kategoriseret som spiritualitet i ledelsesteoretiske sammenhænge, virker det fremmed for ham, at nogle arbejder strategisk med det: *"Spiritualitet, hvis vi kalder det det, er ikke noget, jeg tager frem og bruger. Det er bare en personlighed. Skal vi have drysset spiritualitet på? Nej!"*.

8.2.3 Praksis for spirituelt tankesæt

På trods af at Øvlisen melder ud, at han ikke bevidst forholder sig til spiritualitet, er det tydeligt, at han har en fremtrædende spirituel dimension i sin ledelsesstil. Han udtrykker, at det er vigtigt at kende egne mekanismer: *"Det har navnlig noget at gøre med ens egne mekanismer, reaktioner, ens egne hang-ups, osv. Folk syntes fx, at det er mærkeligt, at jeg aldrig blev vred"*. Og han fortæller, at det handler om, at man som leder skal turde være sin egen og skille sig ud: *"For mig er ånd også det, at du tør gøre nogle ting anderledes, som det ikke lige står i kagebogen, fordi det er sådan, du er. Og i den måde, jeg begynder at tro, at det her kan forstås, er der vel en betydelig grad af selvrealisering. (...) at turde at give udtryk for de holdninger og følelser, man har, og stå ved dem.(...) Folk i Novo Nordisk har set mig med blanke øjne af glæde, når der skete et eller andet. Ikke når bundlinjen blev stor og sådan, men når et eller andet lykkedes for os"*. Modet til at turde gøre ting anderledes og vise, også de sårbare sider af sig selv, karakteriserer mennesket, som er nået op i de højere livsstadier. Øvlisen efterlever altså i sit lederskab den spiritualitet, som handler om at udleve sin sande identitet.

I Stadils tilfælde viste første del af analysen, at hans spiritualitet primært handler om opnå personlige indsigter og kontrol over sindet. Dette ses i det organisatoriske i kraft af egenskaber, der præger hans lederskab: *".. det kommer fra mine egne værdier og opfattelsen af, hvordan verden hænger sammen, og dem overfører jeg så på min virksomhed. Uden at prædike.. der er mange der tror, at der i Hummel, sidder folk hver morgen og mediterer, men det gør vi jo ikke!"* Spiritualiteten er ikke synligt integreret i virksomheden, men er primært til stede i kraft af Stadils personlige indflydelse og hans

autentiske væremåde: *"Jeg er jo bare mig, så når jeg indgår som chef, som sparringspartner, som kollega, som ejer, som bestyrelsesmedlem, eller hvad jeg end laver, så er jeg jo bare mig. Og jeg tror meget på, så vidt muligt, at være autentisk som leder og som kollega, og som indgående og deltagende i et arbejdsliv.(...) Jeg er jo, som jeg er, og derfor kommer jeg til at tænke på de her ting, og det er både i forhold til at bruge den her forbundethedstanke eller i forhold til mine virksomheder."* Men udover den personlige indflydelse, kan også flere ledelsesmæssige tiltag spores tilbage til Stadils spirituelle værdigrundlag. Han udtaler, at de CSR-tiltag, som er en stor del af hans virksomhedsfilosofi, udspringer fra værdierne funderet i det spirituelle: *"Jeg synes, man kan se det mange steder. Også i forhold til den mere traditionelle del af min virksomhedsfilosofi, som jeg kalder for Company Karma, som er mere bundet op til den traditionelle CSR."* En anden spirituel ledelsesstrategi, viser sig i et udsagn om ansættelsesfilosofi. Her ses det, hvordan de åndelige værdier efterhånden ikke kun udspringer fra Stadil selv, men også søges i medlemmerne af organisationen: *"...fear er den største dræber i kreativitet og innovation, glæde. Det her med at lade være med at ansætte medarbejdere. Vi skal turde, at lukke kaos ind i virksomhederne, men vi skal ikke have medarbejdere, dem jeg kalder for flow-stopper i stedet for show-stopper. Dem der sidder og (...) er indebrændte ovre i et hjørne, og forårsager, at andre folk ikke tør at komme til dem med input, med feedback, og det er virkelig noget, der er drænende for en organisation."* Stadils spirituelle perspektiv over indflydelse på valg af medlemmer til hans organisationer. Han omtaler nogle individer som medarbejdere, som er indebrændte og virker truende på andres frihed. Her taler vi i Kierkegaards terminologi om mennesker, der ikke har etikken med sig over for den anden. Heelas udtrykte det mere klart i begrebet *socialized self*, som ligger i egoet og skaber frygtstyrede, ubevidste individer, som ofte forårsager kaos grundet ubevidste forsvarsmekanismer. Ved at være opmærksom på at undgå medlemmer til organisationen, som ikke er trådt i karakter som sig selv, forankrer Stadil en grad spiritualitet på et horisontalt plan. Han sørger for at nye medlemmer til organisationen har kontakt med deres sande identitet, og dermed kan hans medarbejdere bære ånden i samlet flok. I virksomhedsfilosofien Company Karma indgår nogle grundværdier, og én af disse understøtter dette initiativ: *"Der jo er også det aspekt, at jeg har mange forskellige mennesker ansat. Jeg har muslimer ansat, jeg har jøder ansat, jeg har kristne, buddhister, hinduister.. osv. Jeg har bøsser, lesbiske, osv. Så det vil sige, jeg skal ikke prædike et eller andet, for så er det, at man i for høj grad forcerer nogle ting ned, og det skal vi ikke. Det er også derfor, at en af vores grundværdier i Hummel er Character. Der skal være plads til alle mulige forskellige karakterer, og det er derfor, at mine medarbejdere har deres eget motto på deres visitkort. For det siger jo noget om deres karakter."* I stedet for at arbejde med en grundværdi, som dikterer en holdning, folk skal indoptage, handler grundværdien om, at man skal træde i karakter som sig selv. Spiritualiteten i Stadils virksomhed findes dermed nede i rodnettet forankret i organisationens medlemmer, men den er ikke synlig. Man skal vide, at dette kommer fra hans spirituelle inspiration, for at kunne genkende

spiritualiteten. Selvom der hos Stadil kan spores mange spirituelle tanker, lever disse stadig sammen med mekanismer fra det økonomisk-rationelle tankesæt: *"... på den anden side tænker jeg også, hvordan kan vi få noget ud af det selv. Det er den 4-dobbelte win, jeg plejer at snakke om. At man ikke skal være så bange for den win, der hedder virksomheden, for hvis vi gerne vil have, at folk har lyst til at blive ved med at arbejde med sådan nogle ting og blive ved med at 'do good', så skal vi også tænke virksomheden ind i det for at gøre det relevant. Gøre det troværdigt. Også for at anskueliggøre værdi for virksomheden. Det er jo det, som gør, at virksomheden har lyst til at lave de her ting, også selvom krisen den kradser."* Idéen om, at de samfundsansvarlige tiltag også skal kunne anskueliggøre en værdi for virksomheden og dens medlemmer, viser et tilhørsforhold til det økonomisk-rationelle paradigme. Han udtaler, at folk ikke ønsker at blive ved med at 'do good', altså at lave gode handlinger, med mindre det giver sig til udslag i fremgang for virksomheden, de er en del af. Her kan altså identificeres en årsag-virkning tankegang. Den indflydelse, det spirituelle har i Stadils virke, understøtter i mange henseender kontraparadigmet, idet det fremkalder større åbenhed, nærvær, udligning af magtforhold, osv. Men dette forudsættes ikke af et regulært paradigmeskifte, idet værdierne lever side om side med det gamle paradigmes tankesæt. Følgende udsagn tyder dog på, at Stadils bevægelse mod kontraparadigmet bliver mere udpræget med årene: *"Altså jeg er bestemt ikke hellig, men man bliver jo hele tide ældre, og jo ældre jeg bliver, jo mere tænker jeg over, hvad målet for os er (...) der finder jeg jo mere og mere ud af, at det med penge er en dejlig ting (...) men det er sgu ikke der, den ligger. Og karriere.. fedt.. men altså.. en virksomhed fra eller til (...) så det er mere.. det er nogle andre ting, der bliver vigtigere og vigtigere, og det er at gøre en forskel. Gøre noget godt."*

For Anne Skare Nielsen er udgangspunktet, som hos Stadil, at spiritualiteten primært er et privat anliggende. Den spiritualitet, hun tager med sig i sit virke, kommer først og fremmest til udtryk igennem en nysgerrighed, som hun møder verden med: *"Jeg synes 'at undre sig' er nøgleordet. (...) Hvis man mister evnen til undre sig og være nysgerrig, så synes jeg, vi mister rigtig meget af det at være menneske"* Derudover påvirker spiritualiteten hendes i organisatoriske praksis gennem etiske overvejelser og bedre beslutningsgrundlag: *"Den gode beslutning er god i hjernen, hjertet, maven. Så det handler mere om at kunne være i verden. At kunne lytte til den og samle til sig, og pludselig ved man, at det var lige det der, man skulle gøre."* Den præger også hendes lederskab ved at gøre hende selv mere anonym og fordrer, at hun i højere grad sætter sig ud over fokus på egen-vinding: *"Som spirituel bliver man selv mere ligegyldig. Man kan tage sig selv ud af ligningen. Det er den største gave. Præsident Truman sagde; der er ingen grænser for, hvad man kan udrette, hvis man er ligeglad med, hvem der får æren."* På den ene side er Skare Niensens spiritualitet en privat sag, som i organisatorisk praksis omhandler hendes egen position som individ. Hun omtaler ingen spirituelle praksisser, som er integrerede i virksomheden og hun involverer heller ikke medarbejderne i det spirituelle livsvalg:

"..jeg tror, at man skal være villig til at sige, at jeg skal ikke bestemme, hvad det skal være for dig. Det skal du selv finde ud af, og gennem den rejse finder man ud af, at vi ender det samme sted. Destinationen er dig selv". På den anden side fylder spiritualiteten relativt meget i hendes virke i arbejdslivet, idet den øver indflydelse på valg af arbejdsopgaver og arbejdsplads. Skare Nielsen har to gange oplevet at skifte virksomhed, fordi hun ikke følte, at hun kunne forene ønsket om meningsfuldt arbejde med tidligere arbejdsplader. I forbindelse med første skifte udtaler hun: *"Og jeg spurgte mig selv, om jeg ikke bare var en falsk profil, hvis jeg fortsatte på den måde".* I forbindelse med andet jobskifte udtaler hun: *"En dag vågnede vi op! Vi fandt ud af, at selvom vi på papiret havde fået alt, så var det jo ikke sjovt. (...) Nu var det som om det hele gik op i penge, og det var ikke rare mennesker at sidde sammen med."* Efterfølgende valgte hun at starte egen virksomhed med en partner, således at de kunne sikre, at det spirituelle fik den plads, de søgte: *"Det spirituelle i vores virksomhed er helt inde i hjertet."* I den nuværende virksomhed vælger de arbejdsopgaver, som er i overensstemmelse med de livgivende principper i spiritualitet: *"Vi har fyret kunder, og vi har sagt nej til projekter, som vi ikke kunne stå inde for."* *"Og vi laver hellere en mindre ting for færre penge, som lever op til det hele, end en stor ting for mange penge, som lever op til det halve"*.

Skare Nielsen er ikke uforstående overfor, hvorfor spiritualitet i erhvervslivet har et broget rygte. Hun understøtter nogle af Schultz pointer fra introduktionen om, at spiritualitet, som det tager sig ud i dansk erhvervsliv, kan være varm luft: *"Der må være en eller anden bullshit grænse for, hvor meget folk kan tåle at høre. Hvis du på det ene tidspunkt skal høre på 'awakening the giant within' med Anthony Robbins og 'forløs dit potentiale' og alt det der, som jo handler om at gøre nogle gode ting, og du så bagefter skal ud hos fx Coca Cola og være rigtig meget bedre til at sælge sukkervand, som folk jo ikke har brug for, så hænger tingene jo ikke sammen.(...) det er ligegyldigt nu, hvor great du er til at sælge Cola, når dit produkt er sukkervand. For verden har ikke brug for sukkervand"*. Hun pointerer altså den manglende troværdighed, der kan opstå, når erhvervslivet tager såkaldte spirituelle metoder i brug, uden at det spirituelle motiv er intakt.

For både Lasse Zäll, Sascha Amarasinha og Maja Rottbøll gælder det, at deres virksomheder coacher eller rådgiver andre, og i de processer er spiritualiteten tilstede i form af den måde lederne faciliterer muligheden for, at det andet mennesket kan komme i kontakt med den indre sande væren. Zäll, Amarasinha og Rottbøll adskiller sig fra Øvlisen, Stadil og Skare Nielsen ved at integrere spirituelle praksisser mere udtalt i virksomheden. Allermest ses spiritualiteten omsat som metoder, som fordrer tid til refleksion og fordybelse. Virksomhedernes arbejdsrutiner er indrettet, således, at man kan udleve den spirituelle livsdimension i arbejdslivet, hvilket følgende del af analysen vil kaste lys over. Der benyttes hjælpemidler og ritualer, som udspringer fra spirituelle traditioner, som

eksempelvis fysiske genstande. Det spirituelle tankesæt forgrener sig således i to retninger; én hvor den personlige spirituelle livsdimension øver indflydelse på lederskab, værdier og beslutninger, og én hvor hele spiritualiteten er et mere direkte formål og omdrejningspunkt for aktiviteter i virksomheden, og hvor den tilmed er visuelt synlig. Der findes en gråzone mellem disse retninger, hvor Skare Nielsen befinder sig, idet hun ikke praktiserer spiritualiteten synligt, men den er et vigtigt omdrejningspunkt for virket.

I Lasse Zälls virksomhed Pathfinder ses spiritualiteten på flere niveauer. Når Zäll arbejder med topledere i erhvervslivet, handler det spirituelle om at skabe rum for fordybelse og mulighed for refleksion: *"Det er at åbne for et felt, hvor vi i fællesskab kan tale om vigtige ting, i relation til virksomhedsledelse og måske hans eller hendes personlige liv som leder (...) at få det felt, hvor vi har en dialog, til at fungere så godt, at han kan tænke og reflektere selv. Og få indsigter på egen hånd."* Udsagnet viser, at Zäll gerne vil skabe muligheden for at den anden kan opnå personlige indsigter og således træde i karakter som sig selv. Han har nogle metoder, han tager i brug for at skabe det felt, som gør det muligt at have den åndelige dimension med i ledelsen: *"Den cirkel vi sidder i her er en del af det (...) Når folk kommer ind i virksomheden, bliver der spillet stille og rolig klassisk musik ved entréen for at skabe en ro (...) Vi bruger også et indiansk mødeledelsesprincip, som kommer fra Hawk, hvor jeg for det første ikke sidder for bordenden, blot fordi jeg er chefen, men jeg sidder på lige linje med de andre i rundkredsen"*. Hans spirituelle livsdimension præger hans lederskab, og han mærker, at han er meget mere i balance, når han bruger tid på at arbejde med sig selv: *"...det giver mig en fantastisk ro i alt det, jeg laver. Fordi før var det så vigtigt for mig at nå bestemte ting; anerkendelse, at få en identitet, som var god nok, at være signifikant på en eller anden måde (...) Og i dag er det overhovedet ikke så interessant mere"*. I sit arbejde som coach, der taler om spiritualiteten med sine klienter, har han opnået indsigter i, hvad spiritualiteten bevirker hos forskellige erhvervsledere i Danmark. Han fortæller: *"Så siger de; jamen det er en naturlig del af mig, at der findes et spirituelt område. Ofte sætter de ikke ord på det. For dels er det ikke altid så acceptabelt at gøre det, (...) det er ikke vigtigt for dem at tale om det. Det er bare det, der giver dem den ro og den måde at fungere på, som er naturlig for dem. Og når jeg så spørger, har der været et vendepunkt i deres liv? Så er det typiske svar ja.. det har der været."* De får indsigter som: *"Det kan godt være, at jeg er den adm. direktør, men vi er en cirkel af folk. Og min opgave som topleder og adm. direktør er ikke nødvendigvis at drive denne her virksomhed. Men det er at hjælpe de folk, som er engagerede i det, vi laver, til at kunne se, at vi har et formål"*. Zälls interview afspejler altså, at han selv arbejder åbenlyst med spiritualiteten, især i kraft af hans virke som coach, men det giver også indsigter i, at mange erhvervsledere blot bærer spiritualiteten med sig, uden at udtrykke den, og at flere af disse har oplevet et vendepunkt i livet, som også analysen egne informanter har.

Sascha Amarasinha tager også metoder i brug, som skaber den stemning, der giver mulighed for fordybelse: *"I nogle tilfælde, arbejdsmæssigt, så laver jeg ting, hvor regalerne ligesom er med. Hvor udstyret er med. Jeg har fx haft en gruppe i tipi på et tidspunkt. En ledergruppe som skulle afslutte et forløb, og hvor de så afsluttede med at have en dag, hvor de faktisk lavede en rådslagning i en tipi med skind på gulvet og tobak og salvie og alle de der ting."* Allerede mens hun var i Egmont, implementerede hun sådanne tiltag: *"Vi havde talking stick. Vi havde en form for rådslagningsrunder også i måden vi udvalgte, hvad det var for nogle spørgsmål, vi skulle diskutere, når vi havde seminarer."* Hjælpemidlerne hun benytter, har til formål at skabe muligheden for, at folk kan reflektere og fordybe sig, som det kræves, hvis man vil leve med ånden i tilværelse: *"... jeg bruger nogle af de teknikker, som jeg har lært, til at skabe fokus eller en stemning af anerkendelse, osv."* Hun er gerne åben omkring spiritualiteten i forhold til kunder: *"Nogen gange kan jeg finde på at tegne et hjul med spirit, body, emotion og mind og sige, at nu skal i træffe beslutningen med alle de her fire dimensioner. (...) Eller hvis jeg skulle coache en person personligt, ville jeg måske også spørge, hvor vedkommende er i forhold til de her ting, og hvor meget kontakt der er med det. Det er jo at bruge det direkte."* Den spirituelle dimension er en del af selve formålet med hendes virksomhed, og det spirituelle, eller manglen på samme, var også et incitament til at ende den tidligere karriere som kommunikationsdirektør. Det radikale brud viser ikke blot en bevægelse mod kontraparadigmet men et regulært skifte i Amarasinhas grundlæggende anskuelse af, hvad en virksomhed er til for: *"Dvs. den ypperste tanke omkring en virksomhed og den forandring, den kunne lave, er hele tiden at sige: er der en grund til, at vi eksisterer? Kan vi i virkeligheden holistisk set argumentere for, at vi eksisterer? Gør vi en god forskel?"*. Navnet på hendes egen virksomhed, Respond, refererer til, at man skal kende sine egne mekanismer så godt, at man er i stand til at responderer i stedet for at reagere. Her er tale om at undgå det Heelas kalder *socialized self*, som primært er frygtstyret: *"Først er du nødt til at finde ud af, hvor din måde at agere på kommer fra? Når du er i reaktion, når noget påvirker dig, hvad er det så rent faktisk, det sætter i gang, og hvor kommer det fra?"*. De erfaringer, hun opnår gennem det spirituelle, gør hende som leder mere lydhør overfor helheden: *".. en af de stærke ting ved den indianske tradition, som jeg arbejder med (...) det er den store respekt for mangfoldighed. Den store respekt for, at du skal hele kredsen rundt, for at du overhovedet ved, hvad det er, du snakker om (...) At skulle være chef, chief, i en konstruktion, hvor det godt kan være, at man ikke er ligestillet, fordi der ligesom er én, der har stjernerne på skuldrene, men man er faktisk ligeværdige i en hel masse sammenhænge."* Hun omtaler samme respekt for mangfoldigheden som Zäll, og spiritualiteten inddrages i fællesskabet via intensionen om, at alle har lige værdifulde bidrag, som skal frem, for at danne et sandfærdigt billede af en sag. Dette er meget modsat det bureaukratiske kommandosystem i det økonomisk-rationelle paradigme og manifesterer den såkaldt flade organisation.

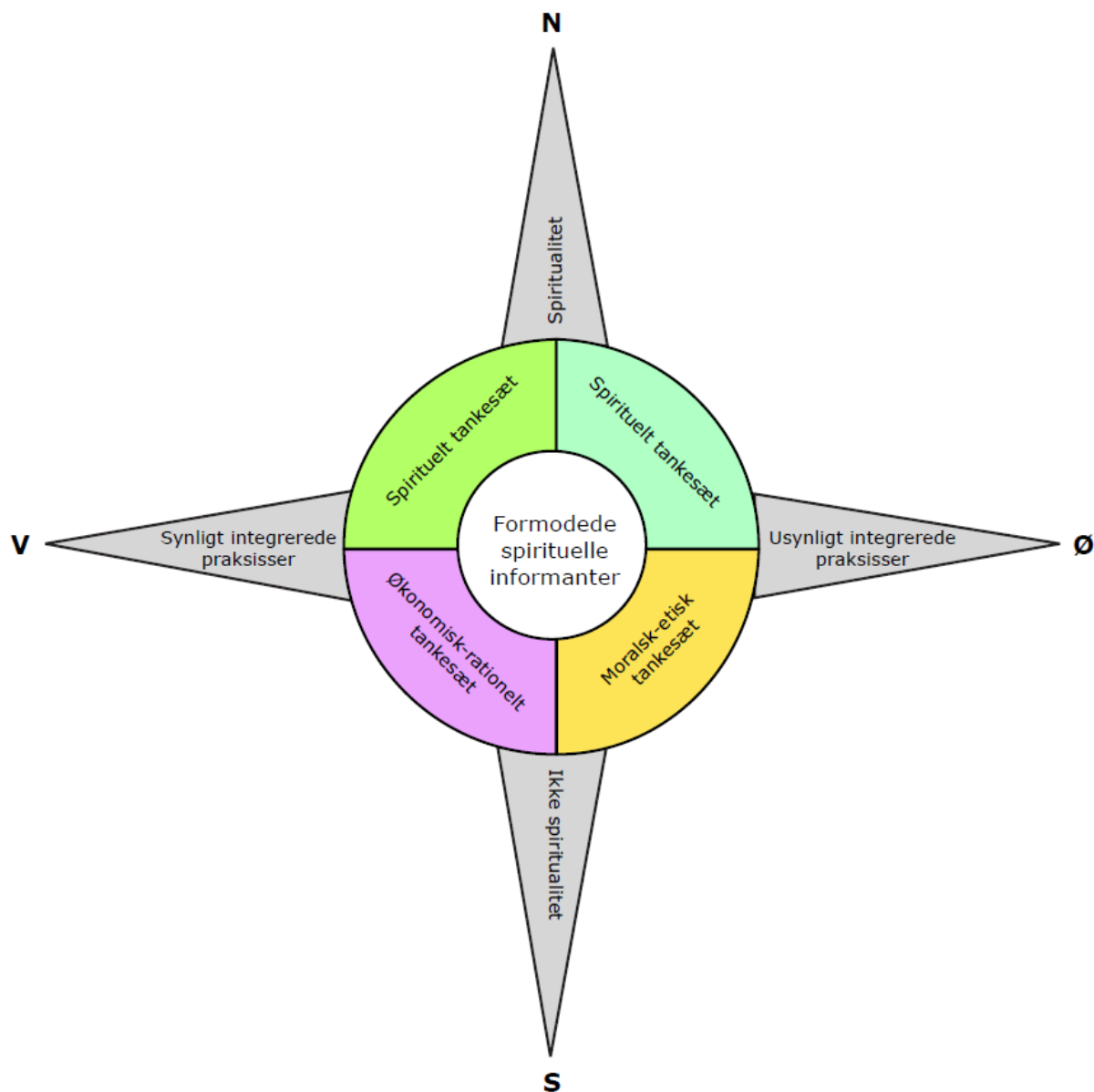
I den virksomhed Maja Rottbøll har startet op med en partner, har det spirituelle været motivationen for hele projektet. Tidligere havde de stået i spidsen for et innovativt netværk, som også havde en spirituel dimension, men ikke så bevidst implementeret: *"Virksomheden Lifework er startet ud fra et netværk, der hed Strong Bright Hearts (SBH), bestående af 250 ildsjæle i Århus, som lavede projekter i Århus og ville skabe en bedre by. SBH havde også en spirituel dimension til sig og tiltrak mange unge kreative mennesker, som ikke nødvendigvis havde en erkendt spirituelt side". "SBH ville gerne tages til næste niveau, og derfra skabte vi Lifework".* Man kan altså anskue spiritualitet som grundtanken for at starte virksomheden. Først og fremmest har det spirituelle indflydelse på valg af arbejdsområder, hvor Rottbøll og partner udelukkende vil beskæftige sig med anliggende, de anskuer som initiativer, der gør verden bedre: *"Vi har lavet en ed om, at vi absolut ikke vil lave arbejde, som ikke tjener liv.(...) Der er altså nogle ting, som ikke vil give mening, og som vi må afvise, også selvom vi er en virksomhed. Og selvom vi skal tjene penge. Det er ikke det værd. Så derfor er det dybt indbygget i DNAén af Lifework, at vi har et spirituelt perspektiv på livet."* Behovet for at lave meningsfyldt arbejde kommer før ønsket om at tjene penge. Det spirituelle medfører for Rottbøll nogle store overvejelser omkring etisk livsførelse og om, hvad der er opbyggende for verden, og hvad der er nedbrydende: *"Vi er i en hel unik tid i menneskets historie, vi begynder at indse, at vi rent faktisk kan vælge, hvilken vej vi vil gå. Den ene vej tjener liv, det kan måske gøre, at mange generationer kan leve på planeten, og vi kan leve i fred sammen. Og den anden vej kan måske føre til, at vi uddør. Og jeg ved godt hvilket formål, jeg vil arbejde for."* De konkrete spirituelle ritualer i virksomheden er ikke af materiel karakter, men måder at fordybe sig alene eller sammen med den anden: *"Det kan være ved hjælp af stilhed eller at holde processer ude i skoven."* *"Vi laver altid en check in, som er det her indianske værktøj, som handler om at aligne energien omkring det, vi skal, og med hinanden. Sørge for at der er forbindelse mellem hinanden. (...) Det gør vi hver morgen på sådan en arbejdsdag. (...) Undervejs, især hvis vi sidder i processer, fx noget udvikling omkring Lifework, der er gået i hårdknude, så tager vi fem min. stilhed, hvor vi bare mediterer. Hvor vi timer out og fokuserer energien for at mærke, hvilket næste skridt der skal tages nu."* I Rottbølls virksomhed er spiritualiteten så integreret og udtalt, at det forekommer nærmest revolutionerende i forhold til det gamle rationelle paradigme. Her er ikke blot tegn på tiltag fra kontraparadigmet, men Rottbølls udtalelser antyder en regulær afstandtagen til mekanismer fra det økonomisk-rationelle tankesæt. Spiritualiteten ligger som et allestedsnærværende lag i virksomheden, som primært udtrykkes gennem enkeltindividernes måder at tænke på: *"Det er svært at sætte ord på for mig, fordi det egentlig er gennemsyrende i det hele, med undtagelse af når vi laver regnskab. Der er ikke noget med at lytte ind. Der skal lægges et budget, og det er et taktisk niveau."* Regnskabet er det eneste tegn på en opretholdelse af noget fra det gamle paradigme. Det skyldes at virksomheden indgår som en del af samfundets organisering og nogle økonomiske lovmæssigheder, hvor kapital er en nødvendighed for at drive virksomhed.

8.3 Kompas over spiritualiteten dansk i erhvervsliv

Anden del af analysen viser flere forskellige holdninger til, hvor strategisk og direkte de personlige meningsdannelser kan overføres som organisatorisk praksis. Først og fremmest er det interessant at se, hvorledes gruppen af informanter fra det spirituelle tankesæt deler sig i to. I den ene gruppe lever spiritualiteten via lederen, vis væremåde, tankegang og aktiviteter præger den organisatoriske praksis. Men spiritualiteten integreres ikke åbenlyst og strategisk, og er ikke synlig. Ifølge Fleetwoods begrebssæt, som blev introduceret tidligere, eksisterer spiritualiteten hos disse informanter udelukkende i den ideale verden, i kraft af forestillinger, påvirkninger og idéer. Man skal her informeres om, at der er tale om spiritualitet, fordi denne usynlige virkelighed ikke selvtalesætter eller visualiserer fænomenet. I den anden gruppe er den spirituelle dimension overført mere direkte og konkret til virksomheden og ses som en del af fundamentet. Her findes spiritualiteten foruden i den ideale virkelighed også i den sociale og artefakternes virkelighed. Den forankres i den sociale virkelighed via sociale strukturer og omgangsformer ud fra ønsket om spirituel vækst, hvor der blandt nævnes det at sidde i en cirkel for at udligne magtforhold, at arbejde med *spirit, body, mind, emotion* i et møde eller at bruge fem minutter to gange dagligt på at *aligne*, eller mærke hinandens energi. Spiritualiteten manifesteres i artefakternes virkelighed, ved at der tages remedier i brug som *talking stick, tipi, meditation*, m.m.

Det økonomisk-rationelle og moralsk-etiske tankesæt karakteriseres som nævnt ikke som spiritualitet. Informanten i det økonomisk-rationelle tankesæt har i form af en dame med psykiske evner en organisatorisk praksis, der er synlig og manifesterer praksissen i artefakternes virkelighed. Den åndelighed, som findes i det moralsk-etiske tankesæt, manifesteres primært i den ideale virkelighed, men også i den sociale i kraft af HRs udbredelse om værdisæt, der skal efterleves. Begge disse virkeligheder er usynlige, og man kan således ikke se åndeligheden her, men den vil kunne mærkes i dagligdagen. Det økonomisk-rationelle og det moralsk-etiske tankesæt adskiller sig således på samme måde som grupperne i det spirituelle tankesæt ved henholdsvis at have synlige og usynlige praksisser.

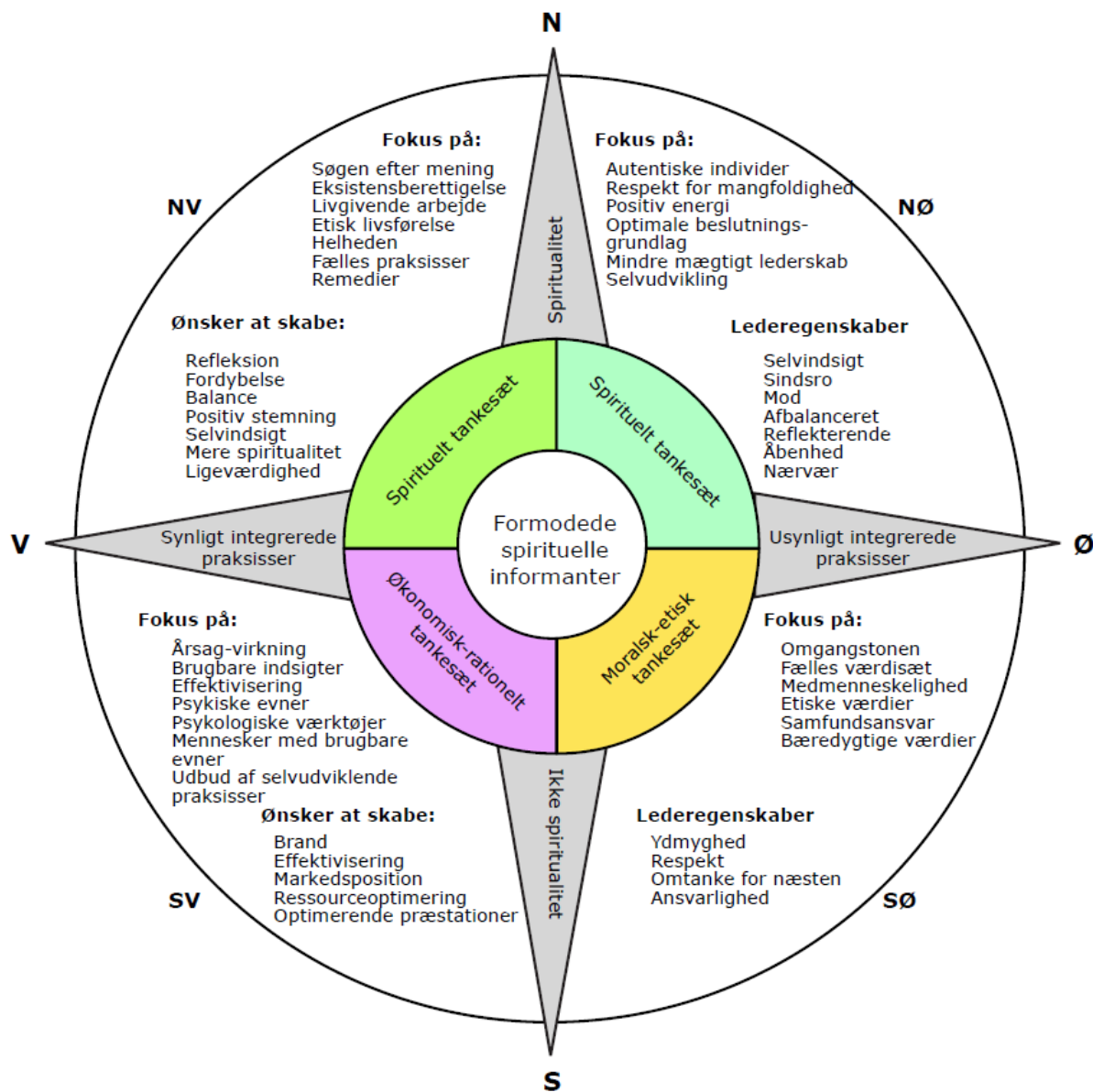
Følgende figur viser, hvorledes de formodede spirituelle informanter nu kan identificeres yderligere. Nord for midteraksen identificeres spirituelle informanter, og syd for midteraksen identificeres ikke-spirituelle informanter. Det demonstreres i kompassets nordlige og sydlige retningsvisere. Retningsviserne mod vest og øst viser at informanterne identificeres til henholdsvis at have integreret deres praksisser synligt og usynligt.



Figur 2

Flere af informanterne fra analysen kan ikke placeres entydigt i kompasset. Nogle er i bevægelse fra et tankesæt til et andet, andre ligger i gråzoner. Det egentlige formål med kompasset er ikke at inddele erhvervslederne kategorisk. Men det skal demonstrere, hvorledes man ikke kan anskue de formodede spirituelle informanter som en homogen gruppe. Analysen tegnede også konturerne for, hvad de forskellige retninger betyder for bevægelser i arbejdslivet, hvilket der vil blive konkluderet yderligere på. For at skabe overblik over, hvordan jeg kan bruge analysen til at få indsigt i, hvilken rolle spiritualiteten spiller ifm. et paradigmeskifte, har jeg indarbejdet alle analysens observationer i kompasset. Observationer for lederne, som primært er personligt inspirerede af spiritualitet, er placeret i NØ mellem akserne spiritualitet og usynligt integrerede praksisser. Observationer for

lederne, som er personligt inspirerede af spiritualitet, men som også synligt og aktivt integrerer spiritualitet i deres virke, er placeret i NV mellem akserne spiritualitet og synligt integrerede praksisser.



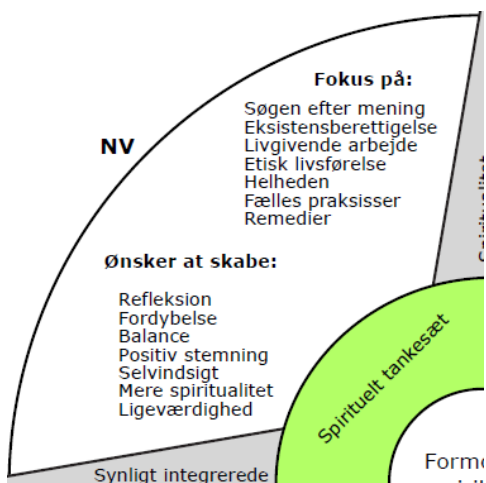
Figur 3

Observationer for lederne, som har et moralsk-etisk tankesæt, er placeret i SØ mellem akserne usynligt integrerede praksisser og ikke-spiritualitet. Observationer for ledere med det økonomisk-rationelle tankesæt er placeret i SV mellem akserne synligt integrerede praksisser og ikke-spiritualitet.

8.4 Bevægelser i arbejdslivet

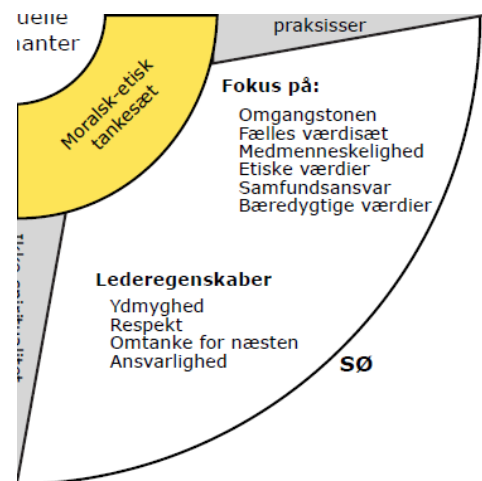
Analysen viste tegn på flere forskellige bevægelser. Én handler om, at flere informanter inden for nogle år har ændret opfattelsen af begrebet spiritualitet. En anden handler om, at nogle informanter langsomt vandrer fra én retning i kompasset til en anden. Disse bevægelser vil jeg komme nærmere ind på. Men først vil jeg konkludere på analysens indsigt i informanternes positioner i forhold til de to omtalte paradigmer.

I NV bemærkes det, at værdierne bærer præg af at være fællesskabsorienterede, idet de ikke er afgrænsede som lederegenskaber, men man ønsker at skabe værdierne sammen med fællesskabet. Dertil er informanterne her søgende efter en værdiskabende plads i samfundet, som fremmer livets



dybere dimensioner. Dette gælder også for SØ, som fokuserer på samfundsansvar og fælles etiske værdier. Værdierne i disse to retninger af kompasset matcher mange af de karakteristika, som jeg præsenterede som kendetegnende for kontraparadigmet, som også er præget af sociale og livsbevarende aspekter. Den primære forskel på NV og SØ er, at der er tale om hhv. spiritualitet og ikke-spiritualitet. Informanterne i NV har modsat informanterne i SØ alle nået et vendepunkt i deres liv og karriere, hvor de har gennemgået en erkendelsesproces og

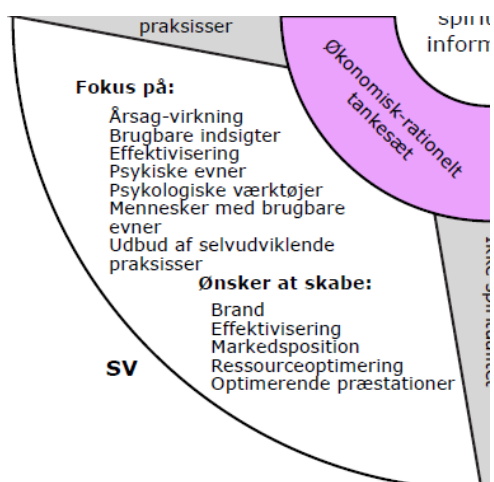
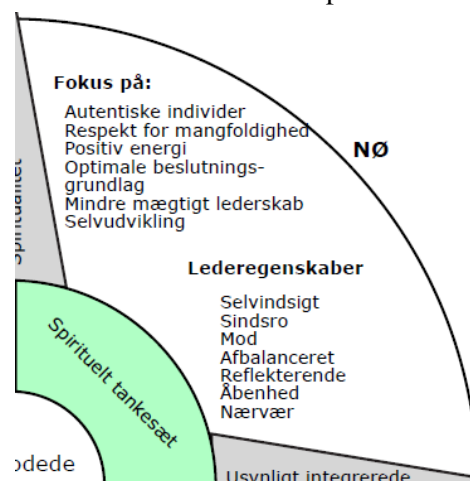
derefter taget indretningen af deres arbejdsliv op til revurdering. Her er flere eksempler på ledere, der har forladt tidligere stillinger som konsekvens af nye spirituelle indsigter. Som jeg introducerede tidligere kan ændringer være så radikale, at grundlæggende præmisser kræves genfortolket. Dette er tilfældet med informanterne i NV, og de repræsenterer det regulære paradigmeskifte. Organisationer indrettet efter det gamle paradigmes præmisser kunne ikke indfri forventningerne længere. Dette beviser, at førømtalte udsagn fra det danske ledelsesbarometer, om at virksomheder indrettet efter kontraparadigmet reelt ikke findes, er forældet. I SØ eksisterer værdierne fra kontraparadigmet derimod sideløbende med, at det gamle paradigme regerer. Her ser man reproduktion af moralforskrifter, og man søger ikke at ændre den



grundlæggende referenceramme, fordi værdierne hos lederne og virksomhederne her har eksisteret

velfungerende i mange år. Når en virksomhed har haft stor succes med at anvende bestemte principper og arbejdsformer, er det vanskeligt at overbevise medlemmerne om nødvendigheden af at foretage et paradigmeskifte (Riis, 2004). Informanterne fra SØ har haft eksemplariske virksomheder som Grundfos og Novo Nordisk som referenceramme, og der ingen grund til at antage, at virksomhederne i SØ skulle ønske markante ændringer foreløbig. Det dynamiske i NV versus det statiske/reproducerende i SØ fortæller, at spiritualiteten fordrer mere bevægelse i arbejdslivet, end andre former for åndelige eller moralsk-etiske retninger.

I de to resterende retninger NØ og SV observeres det, at værdierne er mere fokuserede på individet end fællesskabet. I NØ kredser værdierne om individets muligheder for at eksistere optimalt i verden, og spirituelle træk søges primært implementeret hos lederen selv. Som tidligere anført udelukker et overdrevet individ-fokus spiritualiteten. Konsekvensen af individets øgede selvindsigt, refleksion og balance munder i denne retning ud i ansvarlige handlinger overfor omverdenen, som analysen også viste. Og dermed sker den spirituelle forankring. Informanterne her revolutionerer i forhold til, hvad ledelse handler om, og analysen viste åbne, reflekterende, autentiske ledere, som søger nærvær og tillid blandt medarbejderne. Men udgangspunktet er indsigt i eget sind og dygtiggørelse af eget lederskab. Denne retning kræver derfor ikke et regulært paradigmeskifte men er med til at skabe



bevægelse og forandre parametre indenfor rammerne af det gamle paradigme i kraft af de nye tanker indenfor økonomisk-rationelle strukturer. Dette fortæller, at spiritualitet i erhvervslivet ikke kræver en ændring af arbejdslivets grundlæggende præmisser men kan fungere i de gamle rammer. Værdierne i SV viser også individfokus, men her fører dette imidlertid til profitoptimerende handlinger og egen-vinding, hvilket er den primære årsag til, at informanter i SV ikke kan betragtes som spirituelle. Der lægges vægt på, at individet opnår selv-indsigt, for at

dette kan føre til mere optimale og effektive strukturer i virksomheden. Her regerer det gamle paradigme i høj flor.

Men det interessante er, at informanten, som repræsenterer den økonomisk-rationelle retning i kompasset, er den informant, som pt. er i mest bevægelse. Både opfattelsen af, hvad spiritualitet kan bruges til, og den organisatoriske praksis er under revurdering. Den stigende velvilje til at skabe samfundsmæssig værdi udtrykkes eksempelvis i ønsket om at skabe en fond. Dette viser et udviklingstræk i det økonomisk-rationelle, hvor informanten er blevet opmærksom på, hvad en virksomheds økonomi kan gøre for fællesskabet. Det ses i analysen, at det var en dybere forståelse af det spirituelle, der ændrede dette fokus. Det fortæller, at indsigt i og forståelse for spiritualitet kan få erhvervslivets medlemmers øjne op for livets dybere dimensioner og vigtigheden af at værne om helheden. Skulle denne informant ønske at integrere spiritualitet i organisationen mere fuldbyrdet, som nogle af de andre har gjort, ville han være nødsaget til at tage så mange ting op til revurdering, at virksomheden ikke kunne leve på de hidtidige grundlag. Med samarbejdspartnere hele verden over, produkter, som ikke nødvendigvis skaber liv, og opgaver, som har egen-vinding som mål, etc., kan informanten ikke foretage et regulært paradigmeskifte uden at nedbryde store dele af virksomheden. Forcerer man en ændring for radikalt, udfordrer man virksomhedens overlevelse og modarbejder muligheden for at udnytte eksisterende kompetencer, ressourcer og udstyr (Riis, 2004). Kræfterne og strukturerne, der er på spil i det gamle paradigme, er så stærke og rodfæstede, at en fuldbyrdet integrering af spiritualitet i erhvervslivet bliver hæmmet af de gamle strukturer. Ændringer må ske i små skridt, hvis man vil bevare værdifulde arbejdspladser til samfundets medlemmer. Hvis flertallet i dansk erhvervsliv skulle foretage sådan et lignende skifte, som flere af informanterne har gjort, ville en masse velfungerende systemer gå tabt.

En anden af analysens informanter, Christian Stadil, står i lignende situation. Han står i spidsen for så mange virksomheder og medarbejdere, at det ikke ville være muligt at ændre eksistensgrundlag over-night. Stadil forener til gengæld den økonomisk-rationelle virksomhedsdrift med behovet for aktiviteter, der harmonerer mere direkte med en spirituel livsdimension, ved at lave CRS-aktiviteter uden for virksomhedernes daglige drift. På den måde kan bevægelser i hans virksomheder ske med hensigtsmæssig hast, så han ikke er nødsaget til at udskifte produktfokus, kundegruppe, aktionærer, leverandører, strukturer, osv., mens han samtidig kan eksperimentere med at lave samfunds-tjenstlige og andre handlinger, som udlever spiritualiteten mere radikalt.

9. Diskussion af Spiritualitet

A framework is that virtue of which we make sense of our spirituality. Not to have a framework is to fall into a life which is spiritually senseless. The quest is thus always a quest for sense.

Charles Taylor

Efter at have gennemført afhandlingens analyse, står det klart, at der er så store spredninger i gruppen af formodede spirituelle informanter, at det ikke er hensigtsmæssigt at referere til dem under samme betegnelse. Det står også klart, at der er store forskelle på de bevægelser, informanterne skaber i arbejdslivet. Der ses den radikale forandringer fra det gamle til det nye paradigme versus gradvis forandring indenfor eksisterende rammer. Derudover holder nogle det økonomisk-rationelle paradigme levende, mens andre ikke har behov for et skifte, men fint harmoniserer kontraparadigmet med den gamle referenceramme. Det gamle paradigmes strukturer styrer endnu i høj grad erhvervslivet. Men der ses en stigende implementering af træk fra kontraparadigmet, hvilket kan pege på nødvendigheden af et fremtidigt regulært paradigmeskifte.

I dette kapitel af afhandlingen, vil jeg, mens jeg samler op på analysens konklusioner, tage nogle betragtninger op til diskussion, som er kommet til syne for mig gennem analysen.

9.1. Uhensigtsmæssig brug af begrebet

Analysen har vist, at de aktører i dansk erhvervsliv, som pt. bliver anskuet som spirituelle, ikke med rette har fået denne fællesnævner. Nogle af dem, er ifølge min definition af spiritualitet, ikke spirituelle. De får fejlagtigt dette prædikat, fordi de enten lever med en anden form for åndelighed i tilværelsen, eller fordi de ynder at benytte redskaber, som også spirituelle benytter, dog uden den ægte spirituelle forankring.

Jeg mener dermed at have kastet lys over årsagen til, hvorfor debatten omkring spiritualitet i erhvervslivet forekommer vildledende. Debattens aktører kan tale om to vidt forskellige ting under samme begreb, og dette, mener jeg, skaber et problem. Jeg mindes lignende problematik, da begrebet stress i sidste årti fik en opblomstring. Alt for mange fænomener havnede under betegnelsen, og til sidst mistede begrebet seriøsitet, fordi ingen var klar over, hvad man reelt hentydede til, når ordet stress blev nævnt. I dag opererer man i stedet med forskellige stress-paradigmer, som skal skabe klarhed over indholdet (www.sst.dk). Mine interviews med erhvervslederne afspejlede en modvilje mod at bruge begrebet spiritualitet, netop fordi det er for vagt indholdsmæssigt. Anne Skare Nielsen udtalte: ”Når jeg hører ordet spiritualitet, giver det mig nogle forkerte associationer” og hun forklarer hvorfor hun ikke selv bruger ordet spiritualitet: ”...man ville få

*fremmedgjort sig selv fra det budskab, man havde bagefter.” Maja Rottbøll siger: ”...selve ordet dækker så mange forskellige betydninger(...) Så vil jeg hellere præsentere, hvad det er vi tror på, som gør virksomheden spirituel. Og springe det led over, som er ordet spiritualitet”. Også Christian Stadil og Sascha Amarasinha fortæller, at de ikke benytter ordet spiritualitet, fordi de ikke mener, at det viderebringer et retmæssigt billede af, hvad det betyder for dem. Det betyder, at de spirituelle aktører, som debatten om spiritualitet i erhvervslivet har som omdrejningspunkt, ikke repræsenterer den gruppe erhvervsledere, for hvem spiritualitet er for dyrebart til, at de ønsker misforståelser og forkerte associationer sat i forbindelse dermed. Som indledende kritiske citat viste, kredser argumentet om en negativ indstilling til brugen af ’spirituelle’ redskaber. Problemet ved dette er, at brugen af redskaberne ikke fortæller om personerne, der bruger dem, er spirituelle. De repræsentanter fra erhvervslivet, som er midtpunktet for kritikken omkring brugen af spiritualitet, er således paradoksalt nok *ikke* nødvendigvis spirituelle. Jeg mener at have vist, at man er nødt til at kende de bagvedliggende motiver hos erhvervsledere, hvis debatten omkring deres brug af spiritualitet skal være saglig. Og finder man, at der bruges selvudviklende redskaber med fokus på egen-vinding og profitoptimering, hvilket med al sandsynlighed ofte finder sted, så burde argumentet være, at disse ledere *mangler* den spirituelle dimension, frem for at de *bruger* den. Fordi det netop er *manglen* på den ægte spirituelle forankring, som skaber uhensigtsmæssige mønstre i arbejdslivet.*

9.2 HRMs udfordring

Jeg mener, som omtalt indledningsvist, at HRM og ledelsesfaget bør tage de mange impulser om behovet for spiritualitet i arbejdslivet alvorligt. Men spørgsmålet er, hvordan HR og ledelse kan efterleve dette krav, når fænomenet stadig er så broget og begrebet så indholdsmæssigt foranderligt. Analysens otte informanter har vist en nødvendighed af at kunne skelne mellem områder, som pt. identificeres under samme begreb. Det er muligt, at nogen vil mene, at det *er* rimeligt at kalde alle de formodede spirituelle informanter for spirituelle erhvervsledere. Den definition, jeg har fundet frem til, er én udlægning af, hvad spiritualiteten rummer, og det kan diskuteres, om det er for rigtigt at opstille en definition, som udelukker individer, hvis åndelighed afviger derfra. Jeg har bemærket, at der i flere bøger og artikler om spiritualitet sættes lighedstegn mellem spiritualitet i ledelse og lutheransk kristendom i ledelse. Jeg er klar over, at også Kierkegaard var kristen, og at spiritualitet sagtens kan leve inden i verdensreligionerne. Således er det også med en vis rimelighed, at der sættes disse lighedstegn, men jeg mener imidlertid, at det kan være nødvendigt at kunne skelne imellem de forskellige former for spiritualitet. Og når jeg mener det, er det med et vis forbehold. For i bund og grund vil det essentielle altid være, hvad spiritualiteten betyder for det enkelte

menneskes handlinger og følelse af mening, og ikke hvordan det kategoriseres og benævnes. Men når jeg alligevel vover mig ud i en påstand om, at det er nødvendigt at kunne distingvere mellem forskellige former for spiritualitet, så handler det om, at HR-faget skal kunne navigere i, hvad spiritualitetens indtog i arbejdslivet betyder for dets medlemmer.

I bogen *Ledelse med visdom* bringer forfatterne interviews med *Lars Kolind* og *Niels Due Jensen* som værende danske eksempler på spiritualitet i ledelse⁴. Efter en gennemlæsning af disse, står det klart for mig, at ingen af dem omtaler spiritualitet, som det er defineret i denne afhandling. Kolind og Due Jensen fortæller, at deres næstekærlighed stammer fra dybe rødder i den lutheranske tradition. (Pruzan & Mikkelsen, 2007a) Hvis disse personer skulle placeres i kompasset, ville de ligge i det moralsk-etiske hjørne, idet den spiritualitet, de omtaler, er en efterlevelse af lutheranske værdier og sociale normer. En reproduktion af kristendommen. Man hører ikke dem omtale et ønske om at udvikle bevidsthed og opnå indre erkendelser eller være kontinuerligt reflektive og tro på et kosmos, hvori mennesket er en lille brik. I en artikel fra kristendom.dk, som handler om kristen spiritualitet, står der: *"Det handler ikke om at udfolde sig selv eller at opnå et højere bevidsthedsniveau. Det centrale i kristen spiritualitet handler om at følge Kristus på en personlig forvandlingsrejse. Det drejer sig ikke om at vide noget om Gud – om at tilslutte sig troen intellektuelt men om at opnå en følelsesmæssig tillid. At forholde sig til troen med hjertet snarere med hovedet. At give troen krop"* (www.kristendom.dk). Og her bliver det interessant, for hvis Kierkegaard også er spirituel kristen, så findes der ikke bare betydelige afvigelser i forskellige former for spiritualitet, men også indenfor formen spirituel kristendom, idet det er tydeligt i Kierkegaards forfatterskab, at det for ham *netop* handler om at udfolde sig og opnå højere bevidsthedsniveau. Derudover, er det væsentligt at bemærke den røde tråd i hhv. citatet om spirituel kristendom, indsigten i Kolinds og Due Jensens lutheranske tro samt Lars Aagaards udsagn fra analysen. Ingen bekender sig til det, som ifølge Heelas, Hildebrandt og Trier var så essentielt omkring spiritualitet – den bevidsthedsmæssige udfoldelse. Således informeret, står det klart, at de spirituelle praksisser, som der er behov for blandt erhvervslivets medlemmer, afviger alt afhængig af, hvilken form for spiritualitet, der er i spil. Dette er essentielt for en HR-afdeling at være bekendt med, såfremt de har intentioner om at imødekomme behovet for spirituel indlevelse på arbejdspladsen. De spirituelle praksisser, som denne afhandlings analyse introducerede, vil med al sandsynlighed ikke tilfredsstille de behov Kolind og Due Jensen har. Ligeså vel som Lars Aagaard udtalte: *"Hvis man begynder at sætte medarbejderne til at lave underlige øvelser, eller hvad ved jeg, det vil jeg syntes var en skrækkelig tanke."*

⁴ Det var også Lars Kolind, som henviste mig til Grundfos som værende Danmarks mest spirituelle virksomhed, hvilket, jeg mener, også fortæller noget om, hvad Kolinds forhold er til spiritualitet.

I kraft af, at fænomenet endnu er en smule tabubelagt, at debatten derom er sløret af manglende klarhed, og at der forefindes store afvigelser i måden spiritualitet udleveres i praksis, mener jeg, at HR-afdelinger bør forholde sig sensitivt til sagen. Jeg mener, at det er vigtigt for HRM at kigge på, hvorledes man overordnet set kan favne et bredt spektrum af behov omkring spiritualitet uden at trumfe nogle idéer igennem, som kan virke anstødelige for nogen. Det mener jeg kan lade sig gøre, hvis HRM gør sig klart, hvad fællesnævneren er for alle dem, som ønsker den ene eller anden form for sjæleliv på arbejdspladsen. Analysen omkring, hvilke bevægelser informanterne skaber i arbejdslivet, viste nogle overlap mellem de forskellige retninger. Her udelukker jeg den økonomisk-rationelle retning, fordi det ikke er her, man skal lede efter de værdier, som spirituelle medarbejdere tilfredsstilles af. Men de tre øvrige retninger viser en værdimæssig samklang. Fællesnævneren var, at der kunne spores mange træk fra kontraparadigmet, og derfor er det interessant atter at kaste et blik på skildringen af, hvad kontraparadigmet rummer.

Karakteristika i Kontraparadigmet	Fokusområder i Kontraparadigmet
Intellektet ikke altafgørende	Menneskets natur
Ledelse med hjertet	Tillid
Faciliterende lederskab	Kreativt potentiale
Tydeligere følelsesdiskurs	Omsorg og relationer
Mindre brug for magt	Kontinuerlig læring
Økonomien et middel, frem for et mål	Meningsfyldt arbejde
Mere social økonomi	Moralsk & social dimension af arbejdslivet
Langsigtede økonomiske mål	Vejene til resultater
Fladere strukturer	Systemer af netværk og samarbejde
Decentralisering af beslutningskompetencer	Bæredygtighed
Helheden i fokus frem for individet	Samfundsansvarlige handlinger
Mennesket er en del af naturen	Bevaring af jordens ressourcer

Den ene retning udlevede disse værdier så meget som muligt, den anden retningen bevægede sig i små skridt mod det, og den tredje udlevede blot værdier derfra i den gamle referenceramme. Men fællesnævneren viser, at man kan skabe fokusområder i erhvervslivet, som tilfredsstiller den ene, den anden og den tredje spiritualitet. En svarmulighed for, hvordan HR kan tilfredsstille behovet for spiritualitet, ligger således i en anerkendelse af værdierne fra kontraparadigmet. Med den spirituelle forankring på arbejdspladsen er man interesseret i at vide, at det arbejde, man udfører, er meningsfyldt. Man ønsker tillid og åbenhed på arbejdet. Man ønsker at kunne udtrykke den person, man er, og føle, at det bidrag man yder værner om helheden, naturen og menneskets interesser. Overlappene mellem dette og fokusområderne i kontraparadigmet er åbenlyse.

HR-afdelinger kan derfor undlade at deltage i den del, som handler om de detaljerede praksisser, der relaterer sig til udtryk af spiritualiteten, men i stedet lade dette være op til den enkelte. Dette kan de gøre samtidig med at sørge for, at de overordnede rammer i virksomheden fremmer den spirituelle dimension i stedet for at modarbejde den. Det er således muligt for HRM at sætte sig ind i, hvad det er, som motiverer den spirituelle medarbejder, og dermed forsøge at forhindre at dygtige, visionære og livsglade medarbejdere forlader de gamle arbejdspladser i afmagt over strukturer, der hæmmer den spirituelle livsudfoldelse.

9.3 Indbygget bevægelse

Analysen har vist, at spiritualiteten, som stemmer overens med afhandlingens arbejdsdefinition, harmonerer med mange aspekter fra kontraparadigmet. Den har samtidig vist, hvorledes spiritualiteten ikke nødvendiggør et paradigmeskifte, fordi den kan eksistere på det gamle paradigmes præmisser. Alligevel er der nogle indbyggede kræfter i spiritualiteten, som gør, at man kan forvente flere og flere ændringer i dele af arbejdslivet omkring medlemmer, der inddrager deres spiritualitet. Dette skyldes hovedbeskæftigelsen i spiritualitet, som er den kontinuerlige udvikling og meningssøgen. Spiritualitet er således en stærk kræft, hvad angår bevægelser i arbejdslivet, fordi spiritualiteten kræver en konstant udvikling og revurdering af, om indeværende livsstil lever op til livgivende omstændigheder og fællesskabets bedste. Spiritualitet sørger for dynamik i værdidannelsen modsat religion og efterlevelse af fastsatte samfundsnormer, som tidligere anført. Dermed kan man forvente, at de erhvervsledere, som lever spirituelt, konstant vil forny sig og vise fornyende standarder i arbejdslivet. Med ledelsestiltag som eksempelvis Otto Scharmers Teori U, tyder noget på, at ikke kun spirituelle mennesker vil udvikle deres opfattelse af arbejdslivet løbende. Det at stille spørgsmålstejn ved gamle mønstre kan blive et udbredt strategisk ledelsestiltag, i kraft af at ledelses- og innovationsteoretikere udbreder det.

En formodet spirituel informant, betegnes ikke som spirituel, fordi han benytter redskaber, psykiske evner, metoder, etc. uden den spirituelle forankring. Det er denne brug af spiritualitet, som ofte kritiseres i debatten om spiritualitet i arbejdslivet. Kritikere fordømmer, at selvudviklende metoder bruges til et fremme virksomheders egen-kapital. Årsagen til, at spiritualiteten sender tvetydige signaler og er et yndet diskussionsemne for kritikere, er, at den indebærer den grundlæggende antagelse om, at mennesket indeholder uudnyttet indre potentiale og derfor har potentiel adgang til mere, end der i mange tilfælde umiddelbart bliver forløst. I det kapitalistiske og rationalistiske perspektiv kan dette anskues som ubenyttede ressourcer, og nogle virksomheder mener, at de bør have adgang til disse (Haviv, 2007). I dette perspektiv hænger virksomhedens ønske om, at

medarbejderen opnår selvudvikling, sammen med en forventning om, at en forløsning af disse uberørte ressourcer kan bidrage yderligere til virksomhedens succes og vækst. Her er ikke tale om et dybfølt ønske om, at medarbejderen skal opnå personlige indsigter, som skaber øget livskvalitet og glæde, for medarbejderens skyld alene, men fordi man mener, at dette vil skabe en dygtigere medarbejder. Ifølge min udredning, er denne tilgang ikke lig spiritualitet. Spiritualiteten kan ikke vokse under omstændigheder, hvor der er fokus på egen-vinding og ønsker om materiel vækst, men man udviser først spirituel ledelse, når motivationen ikke er bundet til ens egen materielle fremgang. Når man således bebrejder virksomheder for at benytte spiritualitet til at udnytte medarbejderen, har man med al sandsynlighed begrundede argumenter for at være skeptisk, men man begår, ifølge mine udredninger, den fatale fejl, at det ikke er spiritualiteten, der er problemet, men manglen på samme.

Analysen viste, at informanten, som pt. benytter såkaldte spirituelle redskaber uden et spirituelt grundlag, er under indflydelse af de livgivende og altruistiske aspekter, spiritualiteten rummer. Langsomt ændrer han livsmønstre og dertil også praksisser i arbejdslivet. Analysen viste også, hvordan en anden informant i sin søgen efter profit- og effektivitetsoptimerende også opsøgte såkaldte spirituelle værktøjer og efterfølgende kom i kontakt med en religiøs kerne og indså det unikke ved den spirituelle vej. Hun valgte derefter at ændre radikalt fokus i sit liv. Jeg mener, at hele det gamle paradigme er bygget op om, at medarbejdere skal levere tid og indsats for at fremme en kapital, som fylder lommerne hos aktionærer, direktører, etc. At bringe de selvudviklende mekanismer i spil uden den spirituelle forankring, ændrer ikke ved denne grundlæggende tradition men reproducerer blot mekanismer fra det gamle paradigme. Analysen har til gengæld vist, at to informanter, som i udgangspunktet nærmede sig spiritualitet for at opfylde forventninger fra det gamle paradigme, efterfølgende har ændret indstilling til arbejdslivet. Den selvudviklende proces, virksomheder sætter i gang, kan altså skabe en følelse af, at det ikke er tilfredsstillende at knokle for pengenes skyld alene, uden omsorgen og respekten for fællesskabet. Spiritualiteten skaber dermed ikke kun bevægelse hos individer, som allerede er spirituelle, men nærkontakten med spiritualiteten kan også virke holdningsændrende for ikke-spirituelle individer. I den proces har flere af analysens informanter ændret deres opfattelse af det indholdsmæssige samt praksis af begrebet spiritualitet.

Så selvom kritikere kan have ret i, at såkaldt spiritualitet i erhvervslivet er *bullshit*, fordi det virker tvivlsomt og utroværdigt, når mange virksomheder taler om spiritualitet samtidig med, at der blot er fokus på udvikling af effektivitet og profit, så er jeg alligevel tilbøjelig til at sige, at metoderne uanset hvad kan rykke medarbejderne i en positiv retning. Dem, det går værst ud over er faktisk virksomhederne selv, idet mødet mellem medarbejderne og de spirituelle redskaber kan risikere at skabe nogle behov hos medarbejderne, som virksomhederne ikke er i stand til at indfri.

Virksomhedernes mekaniske og rationelle strukturer vil virke hæmmende, hvis nogle medarbejdere som resultat skulle ønske at integrere en nyvunden spiritualitet, og således kan virksomhederne skabe problemer for sig selv.

9.4 Åndelige værdier kommer ikke af sig selv

Analysen har vist, at fællesskabsorienterede og medmenneskelige værdier ikke er betinget af spiritualitet men kan komme ind i arbejdslivet af andre veje. Men dette er ikke ensbetydende med, at det ikke er nødvendigt at være opmærksom på, hvordan man holder disse værdier i hævd. Det er fristende at sige, som Mads Øvlisen gjorde under interviewet; hvorfor gå så forfærdelig meget op i det. Hvorfor alt den fokus på menneskets gode gerninger, hvorfor ikke bare opføre sig ansvarligt og med sund fornuft, som Aagaard udtrykte det. Jeg mener desværre, at man ikke nødvendigvis kan tage for givet, at vores samfund, og mindst af alt erhvervslivet, bliver ved med at have den slags individer, som er ven af menneskeheden, som Øvlisen udtrykte det. Dette postulat vil jeg uddybe nærmere.

Det postmoderne menneske står med en livsudfordring, som er anderledes, end vi tidligere har været vant til. I dag udspringer individets identitet ikke af medfødte, sociale roller. Det vil jeg i overensstemmelse med Kierkegaard være tilbøjelig til at sige, at den heller ikke gjorde tidligere, men i det postmoderne samfunds øgede kompleksitet er det endnu sværere at finde en meningsfuld plads i samfundet og en følelse af autentisk identitet (Kaspersen & Andersen, 2002). Personlige forandringsprocesser sker meget hyppigere, end i tidligere tiders samfund, hvor man blev født ind i en slægts historie til at varetage nogle forpligtelser og det ansvar, der lå i at være smedens eller bagerens søn. Den manglende identitetsforpligtelse og samfundets hyperkompleksitet frigør individet fra kollektive forpligtelser. Man kan i højere grad selv vælge, hvad man ønsker at være, og også hurtigere miste denne følelse af identitet. Tidligere gjorde blandt andet folkekirken og arven fra Grundtvig, at den danske befolkning tog del i en fælles livsmission, som handlede om at sørge for næsten og samfundets svageste (Laugesen & Hildebrandt, 2001). Den danske kultur har i mange år formet samvittighedsfulde og ansvarlige mennesker, og fundamentale kristne værdier har været med til at danne denne grundlæggende moral. Laugesen og Hildebrandt fortæller i artiklen *Religion og ledelse* fra 2001, at danskerne ikke er klar over, hvor disse værdier og den medmenneskelige tradition kommer fra. Artiklen henviser til en indisk doktor i filosofi, som efter at have besøgt Danmark 15 år i træk udtalte; *'I danskere tager alting for givet... derfor forstår i ikke, hvor stor en ting det er, at alle danskere mener, at man skal være anstændig og vise hensyn over for andre'*. Vi er ikke bevidste om, at det eksempelvis er arv fra Grundtvig eller påvirkning fra folkekirken, som har

dannet vores samvittighedsfulde og ansvarsbevidste kultur. Jeg mener, ligesom Laugesen og Hildebrandt, at der ligger et problem i, at vi ikke er klar over, hvorfra vi henter vores værdier og tilværelsestolkning. Både grundet globalisering og opbrud, samt en længere periode med fokus på individet, holder nutidens samfundsmæssige strukturer ikke længere automatisk de kollektivt ansvarlige værdier levende. Det skyldes, at de instanser, Danmark tidligere har haft til at skabe stærke normer og en socialorienteret kultur, i dag er svækkede (Laugesen & Hildebrandt, 2001). Kristendommen appellerer ikke længere til danskeren som førhen (Wejse, 2009), og samfundets struktur, med øget konkurrence, hastighed og fart, gør det svært for individet at kende sin plads og sit ansvar (Kaspersen & Andersen, 2002). Hvis vi derfor fejlagtigt tror, at kulturbårne værdier kommer ud af det blå, og hvis disse kulturbærere ikke længere eksisterer, så er vi ikke opmærksomme på, at nye generationer ikke modtager den indlæring af samfundsansvar og meningsfuldhed, som tidligere generationer har oplevet. Laugesen og Hildebrandt peger i den forbindelse på, at det tager mindre end 70 år at nedbryde et samfunds kollektive værdisæt, hvilket blev bevist med sammenbruddet af Ruslands kommunistiske regime.

Analysen viste, hvordan nogle af informanterne mærkede længslen efter at bekende sig til et formål og være en del af noget større, og informanterne demonstrerer, hvorledes spiritualiteten er et eksempel på, hvordan denne længsel kan blive imødebet, og individet igen kan indtage et dybtfølt ansvar for at lave livsbevarende og samfundsansvarlige handlinger. Analysen viste også, at informanterne i den moralsk-etiske retning, på trods af ytringer om, at deres handlinger er sund fornuft og almindelig menneskelighed, har været under stor indflydelse af enten lutheransk tradition eller tro, klassisk kristendom samt Grundtvig. Men hvad med de individer, som ikke bekender sig til en højere mening med tilværelsen, og som ikke føler sig forpligtet af et samfunds kollektive værdier?

I takt med at vi i stadig mindre grad vil kunne høste samfundsansvarlige og næstekærlige værdier i vores fragmenterede og individualistiske samfund, opstår der et endnu større behov for at implementere den åndelige dimension mere bevidst i arbejdslivet. Nutidens utallige finansskandaler og korruptionshistorier vidner om, at det er nødvendigt at være alvorlig omkring at skabe samvittighed i erhvervslivet. Og derfor mener jeg, at man bør værdsætte spiritualitetens tilstedeværelse i erhvervslivet meget. Ikke den, hvor alt drejer sig om brugbare indsigter til egen personlige vinding, men den spiritualitet som forbinder mennesket med en ægte kærlighed til sig selv, livet og dermed også næsten. Og den spiritualitet som giver mennesket en grund til at gøre handlinger, som hjælper helheden og fællesskabet.

10. Konklusion

The dogmas of the quiet past are inadequate to the stormy present. The occasion is piled high with difficulty, and we must rise with the occasion. As our case is new, so we must think anew and act anew.

Abraham Lincoln

Mit valg af emne til indeværende afhandling var udledt af en undren over, hvorledes de mange debatter omkring spiritualitet i ledelse kan være af så forskelligartet karakter. I år, 2010, har Gyldendal udgivet to bøger om spiritualitet i ledelse. Jeg fandt det ikke overraskende, at der alene i årets første halvdel, blev udgivet disse to første bøger i Danmark, som sammenkobler den akademiske sfære til området spiritualitet og ledelse. I løbet af min research og mit arbejde med indeværende afhandling er markedet vokset markant mht. udbud af publikationer om emnet. Ganske som en videreførelse af min indledende undren, er den ene bog, som er skrevet af professor Pruzan og hans kone, udtalt fortalende for brugen af spiritualitet i ledelse, mens den anden, en antologi ved navn *Ledelse og spiritualitet*, indeholder tekster, der forholder sig langt mere kritisk til sagen. Og nu forstår jeg denne splittelse.

Afhandlingen har defineret spiritualitet som værende både en vedvarende refleksion over identitet og eksistens, samt et ønske om at sørge for helhedens velbefindende. Den spirituelle forankring opstår i sammensmeltningen af fokus på individets selvudfoldelse og et fokus på den større helhed, hvori individet også skal værne om fællesskabets interesser. Afhandlingens analyse fortæller overordnet, at det er, når der forefindes en overvægt mod enten fokus på individets selvudfoldelse eller mod efterlevelse af kollektive værdisæt, at man ikke længere kan karakterisere et individ som værende spirituel i overensstemmelse med denne afhandlings definition. Afhandlingen har inddelt otte erhvervsledere, som af mange i dag identificeres som spirituelle ledere, i fire kategorier; to spirituelle, én med fokus på individets interesser, én med fokus på efterlevelse af kollektive værdisæt. Kategorien med et overdrevent fokus på individets selv-udfoldelse og egen-vinding, viser sig at være den kategori, som ofte forårsager kritikken omkring spiritualitet i erhvervslivet. Denne kategori ønsker at forløse medarbejdernes potentiale, for at frigøre ekstra ressourcer i virksomheden, hvilket er det, kritikken ofte går på. Dermed identificeres årsagen til den kritiske yderposition i debatten, men paradokset er dog, at netop denne kategori hverken indeholder åndelige aspekter eller spiritualitet, hvorfor kritikken burde hedde, at disse medlemmer mangler den spirituelle dimension frem for, at de bruger den. Kategorien med fokus på efterlevelse af kollektive værdisæt minder i praksis til forveksling om spiritualitet, men forskellen er, at viljen til at handle etisk kommer fra et ønske om at efterleve normer, traditioner, religioner, moralforskrifter, etc., som

er fastsat kollektivt, hvilket ikke stemmer overens med spiritualitetens vægtning af indre erkendelser. Værdierne disse to kategorier finder frem til minder dog om hinanden, og begge kategorier indeholder nogle åndelige dimensioner af tilværelsen. Men de bevægelser, kategorierne skaber i arbejdslivet, varierer, hvilket skyldes et statisk element i den kategori, som reproducerer de kollektivt fastsatte værdier. Her er der ikke grund til forvente et ønske om paradigmeskifte. Hvorimod de to spirituelle kategorier løbende skaber ændringer forårsaget af, at spiritualitet indebærer et krav om livslang refleksion og bevidsthedsudfoldelse, som løbende giver anledning til, at det spirituelle individ tager eksistens og livsudfoldelse op til revurdering. Afhandlingen konkluderer således, at man med spiritualitetens indtog i arbejdslivet fremover kan forvente hyppigere forandringer og ændringer af grundlæggende antagelser.

På nuværende tidspunkt har den ene spirituelle kategori valgt at gøre op med det gamle økonomisk-rationelle paradigme, fordi det ikke kunne indfri ønsket om at integrere spiritualiteten fuldblyndet på arbejdspladsen. Denne kategori er forgængeren for et regulært paradigmeskifte, som vægter mere meningsfyldt arbejde. Den anden spirituelle kategori bevæger sig langsomt hen mod kontraparadigmet, og de små skridt forårsages bl.a. af et engagement i økonomisk-rationelle funderede virksomheder, som ikke kan omstruktureres med hast, idet dette ville være en trussel mod virksomhedernes overlevelsesvilkår. I denne kategori er lederne således spirituelle, alt i mens de arbejder under økonomisk-rationelle strukturer. Dette betyder, at man ikke kan konkludere noget ensidigt omkring det spirituelle indtogs påvirkning af et paradigmeskifte, men fællesnævneren er, at den spirituelle medarbejders livsstil harmonerer mere med værdier i kontraparadigmet end med værdier fra det gamle paradigme. Faktisk er der så store overlap til kontraparadigmet, at det er rimeligt at antage, at HR-afdelinger kan bruge kontraparadigmet som en målestok for, hvad der kan fastholde den spirituelle medarbejder. Dette kan være nødvendigt, da det endnu er meget svært at navigere i samfundets forskellige former for spiritualitet og åndelighed grundet en begrebsmæssig uafklarethed og en endnu eksisterende tabuisering.

Afhandlingen konkluderer, at man kan være taknemmelige for de erhvervsledere, som har valgt at integrere spiritualiteten i arbejdslivet, fordi det genskaber en samvittighed og ansvarlighed overfor samfundet og det kollektive velbefindende, som det postmoderne menneske kan føle sig frigjort fra i det hyperkomplekse og fragmenterede individualistiske samfund. Dermed er også årsagen til den anden yderposition identificeret, som viser sig at have de mest valide udsagn omkring betydningen af spiritualitetens indtog i arbejdslivet.

11. Perspektivering

Der er dem, der mener, at virkeligheden har holografiske træk. Et af aspekterne ved en holografisk struktur er, at et hvilket som helst punkt i strukturen rummer information om helheden.

P. Høeg & M. Stubberup

I afhandlingen kan man spore tre parallelle udviklingsforløb, som har en interessant fællesnævner.

I det videnskabelige kapitel ses det, hvordan realismen bliver kritiseret for at være for statisk og ikke rummelig nok, som anvendelse som videnskabeligt udgangspunkt. Det postmoderne individ anlægger en anden tilgang til at afdække verden. Det ontologiske udgangspunkt rykker sig og dermed også det epistemologiske. I kapitlet om paradigmerne sker der en lignende udvikling i arbejdslivet. Det gamle rationelle paradigme tilfredsstiller ikke længere behovet for, hvordan mennesket ønsker at bevæge sig i organisationerne. Forsimplede mekaniske strukturer hæmmer vores behov for nuancer og input fra flere forskellige aspekter.

Et lignende behov for nuancering samt insisteren omkring, at der er flere faktorer, der er værd at tage i spil, end de mekanisme og materielle, øver indflydelse på individets private eksistensfilosofi. Positivismens affejning af alt udover den objektive målbare verden, bliver forkastet til fordel for religiøsitet og tro på en større mening.

Den røde tråd i udviklingen i disse tre forskellige sektorer; videnskaben, arbejdslivet, og privatsfæren, er ikke til at tage fejl af. I alle tre områder stiller det postmoderne menneske spørgsmål ved, om mennesket virkelig kan forsimpler og rationalisere verden på den måde, som har været tilfældet både med realismen, den rationelle økonomi og trosfornægtelsen.

12. Abstract

This paper aims to investigate the spirituality amongst leaders in the Danish corporate life. The present discussion about the topic spiritual based leadership reflects a lack of nuanced insight in the phenomena plus a lack of knowledge regarding the impact spirituality has on working life.

Qualitative interviews offer information about the spirituality of eight Danish highly competent and respected business leaders. An analysis of their perceptions and practises around spirituality shows that this group, which in Danish corporate life is perceived to be practising spiritual based leadership, is not homogenous. Their ways of perceiving and practising spirituality can be divided into four different categories of which the two of them is not aligned with the definition of spirituality, according to this paper. The consequence of this is a debate about spirituality in working life that might be making false conclusions, since the argumentation evolves around members of the working life that are not necessarily spiritual. The reason these leaders are falsely perceived to be spiritual is due to either a use of methods that are usual perceived to be spiritual, since they enhance self-development, or due to another religious practice that embodies soul at work. The paper identifies a need for distinction and clarity regarding the phenomena. This is necessary in order for HRM to recognize the needs for spiritual embracement of members of the working life, since the specific needs vary according to the different perceptions of spirituality.

A research about new tendencies in the working life identifies a rising implementation of values that challenge the old rational paradigm. A new paradigm is taking shape, and the analysis of spirituality in working life concludes that the impact spirituality has is consistent to the counter-paradigm. Spiritual based members of working life seeks to align their working effort with a higher purpose and strives for open, honest and caring relationships with theirs surroundings. These needs match the values of the counter-paradigm. This means that HRM does not necessarily have to engage in the specific form of spirituality of a given member an organisation, but in stead they can make sure that the organisation embraces values of the counter-paradigm. This is necessary if companies want to keep visionary, responsible and enthusiastic employees who feel that rigid and mechanical structures from the old rational paradigm restrain their spiritual life dimension.

The paper concludes that society should be appreciative about people bringing their souls at work, since it makes corporate life take much more responsibility for the common good. The critique of spiritual based leaders only wanting to free more potential of the organizational members and make them sell their soul in the name of capitalism is not false, but it is misleading. In fact it is not the spiritual based leaders that practice this but the non-spiritual based leaders who are experimenting with so called spiritual methods without having the spiritual anchor. Nonetheless this

experimentation can lead to new realizations about how a real spiritual dimension in life can bring more meaning in to the effort and time spent in organizations.

Furthermore the paper states that a dynamic aspect of spirituality causes constant reflection and review on living conditions which most likely result in constant innovation and movement in working life around the spiritual members. Spirituality is not reproducing old patterns and therefore organisations should expect constant needs for improvement and introspection. Spirituality brings consciousness, accountability and social responsibility to corporate life, which the individualistic, fragmented postmodern worker is not being held responsible for elsewhere.

Litteraturliste

Bøger:

- Andersen, Ib (2005). *Den skinbarlige virkelighed*. Forlaget samfundslitteratur, Frederiksberg
- Bakka, Jørgen F. & Fivelsdal, Egil (2008). *Organisationsteoriens klassikere*. Handelshøjskolens Forlag, Kbh
- Benefiel, Margeret (2005). *Soul at work – Spiritual Leadership in Organisations*. Veritas Publications, Dublin.
- Casey, Catherine (2002). *Critical Analysis of Organization*. SAGE publicationge, Ltd, London
- Christensen, Lise Debel (1996): *New Age etik*. Nordisk Forlag A.S., Kbh
- Dayman, Christine & Hoolway, Immy (2002) *Qualitative research methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge, New York
- Engelhardt, Robin; Mehlsen, Camille & Stjernfelt, Frederik (red.) (2007). *Tankestreger – tværvideenskabelige nybrud*. Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag, Kbh
- Goleman, Daniel (2008) *Følelsernes intelligens på arbejdspladsen*. Borgen, Kbh
- Grøn, Arne (1997) *Subjektivitet og negativitet*. Nordisk Forlag A.S, Kbh
- Grønkjær, Preben (2000). *Organisationens ånd*. Forlaget Hovedland, Beder
- Haviv, Joel (red.)(2007). *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*. Forlaget Klim, Århus
- Helth, Poula & Kierkeby, Ole Fogh (2007). *Menneske og Leder – bliv den du er*. Børsens Forlag, Kbh
- Hildebrandt, Steen (2007). *Hjerte og ledelse* i Engelhardt, R; Stjernefelt, F & Mehlsen, C; *Tankestreger*. Danmarks pædagogiske universitetsforlag, Kbh.
- Hildebrandt & Brandi (2008). *Ledelse drejer sig om mennesker*. Hildebrandt & Brandi og Ledelsesforlaget, Åbyhøj
- Hinge, Helle (1995). *New age på dansk*. Nordisk Forlag A.S., Kbh
- Hundevadt, Kim (2007). *Stifinderen – om coachen Lasse Zäll*. Jyllands-Postens Forlag, Kbh
- Jensen, Steen Ancher (2004). *Lederjobbet* i Ulhøi, John Parm; *Viden om ledelse*, Børsens forlag, Kbh
- Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*, Kbh

- Kaspersen, L. B & Andersen, H. (red.) (2002) *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag, Kbh
- Kirkegaard, Karl Aage (1998). *New Age - religion eller videnskab?* Modtryk, Århus
- Kragh, Helge (2007). *En dybt religiøs ikke-troende* i Engelhardt, R; Stjernefelt, F & Mehlsen, C; *Tankestreger*. Danmarks pædagogiske universitetsforlag, Kbh.
- Laugesen, Anders (2004). *Spiritualitet og ledelse* i Ulhøi, John Parm; *Viden om ledelse*,. Børsens forlag, Kbh
- Larsen, Gitte (2009) *Efterskrift* i Magaard, Tina; *Ledelse og Spiritualitet*, Nordisk Forlag A/S, Kbh
- Maak, Thomas & Pless, Nicola M. (2006) *Responsible Leadership*. Routledge, New York
- Magaard, Tina (red.) (2009) *Ledelse og Spiritualitet*, Nordisk Forlag A/S, Kbh
- Mitroff, Ian I. & Denton, Elizabeth A (1999). *A spiritual audit of corporate America*. Jossey-Bass Inc. publishers, San Francisco
- Nordhaug, Odd (2004). *Liv, læring og ledelse i en ny tid*, i Ulhøi, John Parm; *Viden om ledelse*, Børsens Forlag, Kbh
- Osholm, Birte (2001). *Management by Love*. Aschehough dansk forlag A/S, Viborg
- Pava, Moses L. & Primeaux, Patrick (2004) *Spiritual intelligence at work*. Elsevier Ltd, UK
- Paul Heelas (1996). *The new age movement*. Blackwell Publishers Ltd, USA
- Pruzan, Peter & Mikkelsen, Kirsten Pruzan (2010). *Ledelse med visdom*. Gyldendal, Kbh
- Pruzan, Peter & Mikkelsen, Kirsten Pruzan (2007). *Leading with wisdom*. Greenleaf Publishing Limited, UK
- Pruzan, Peter & Mikkelsen, Kirsten Pruzan (2007a) *Spirituel baseret virksomhedsledelse* i Engelhardt, R; Stjernefelt, F & Mehlsen, C. *Tankestreger*. Danmarks pædagogiske universitetsforlag, Kbh.
- Ramsden, Jeremy; Aida, Shuhei & Kakabadse, Andrew (2007). *Spiritual Motivation*, Palgrave, New York
- Riis, Jens O. (2004) *At gennemføre et paradigmeskift i små skridt* i Ulhøi, John Parm; *Viden om ledelse*,. Børsens Forlag, Kbh.
- Salomon, Karen Lisa (2009) *Handler arbejdsydelser så om ånd* i Magaard, Tina; *Ledelse og Spiritualitet*, Nordisk Forlag A/S, Kbh
- Scharmer, C. Otto (2008). *Teori U*. Forlaget Ankerhus, Hinnerup

- Stadil, Christian & Hildebrandt, Steen (2007). *Company Karma*, Børsens Forlag, Kbh
- Ulhøi, John Parm (red.) (2004). *Viden om ledelse*. Børsens Forlag A/S, Kbh
- Wejse, Elisa Moberg (2009). *Karma eller kristen livsanskuelse* i Magaard, Tina; *Ledelse og Spiritualitet*, Nordisk Forlag A/S, Kbh
- Wheatley, Margaret J. (1999): *Leadership and the New Science*. Berett-Koehler Publisher, Inc. San Francisco
- Zsolnai, László (2004). *Spirituality and ethics in management*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht

Artikler:

Andersen, Niels Åkerstrøm: *Management by love – medarbejderen i kærlighedens tegn*. HRM i industrien. Nr 10/ april 2002

Due Jensen, Niels: *Den ansvarlige virksomhed*, *Ledelse i dag*, Nr. 43/ Maj 2001. 11. Årgang. Nr.2, 212 - 213

Fleetman, Steve: *Ontology in organisations and management studies: a critical realist perspective*. *Organization*, Vol. 12, No. 2, 2005, 197-222

Larsen, Bøje: *Ledelsesmodeller som modeforbrug*. HRM i industrien. Nr. 11/September 2002

Laugesen, Anders & Hildebrandt, Steen: *Religion og ledelse*. *Ledelse i dag*, Nr. 43/ Maj 2001. 11. Årgang. Nr.2, 126 - 127

Wheatley, Margeret & Laugesen, Anders: *Livet som organisationsmodel*, *Ledelse i dag*, Nr. 43/ 2001. 11. årgang. Nr. 2, 206 - 211

Websites:

<http://www.kommunikationsforum.dk/kresten-schultz-joergensen/blog/bullshit-paa-formel-fra-karma-til-mindfulness> (artikel: *Mindfulness - mind the bullshit*. Kresten Schultz, 2010)

<http://www.business.dk/karriere/baeredygtig-business-kan-betale-sig>
(artikel: *Bæredygtig business kan betale sig*. Rani Bech, 2006)

<http://www.cifs.dk/scripts/artikel.asp?lng=1&id=1018>
(artikel: *Spirituel ledelse*. Tania Ellis, 2004)

<http://www.lederne.dk/lho/publikationer/undersogelserogudgivelser/detdanskeledelsesbarometer/detdanskeledelsesbarometer.htm>

http://www.ted.com/talks/lang/eng/geoff_mulgan_post_crash_investing_in_a_better_world_1.html
(video: *Post-crash, investing in a better world*. Geoff Mulgan, 2009)

<http://www.erhvervsbladet.dk/ledelse/tekstildirektoer-benyttersig-af-spirituel-coach>
(artikel: *Tekstildirektør benytter sig af spirituel coach*, Johnny Carstensen, 2006)

<http://www.keymanagement.dk/ledere-lader-sig-guide/>
(artikel: *Nokia og Don Ø alternative veje*. Steffen Løvgreen, 2009)

http://www.sst.dk/publ/Publ2007/CFF/Stress/Stress_i_DK_11dec07.pdf
(rapport: *Stress i Danmark*, Sundhedsstyrelsen, 2007)

<http://www.kristendom.dk/artikel/274926:Indfoering--Hvad-er-kristen-spiritualitet>
(artikel: *Hvad er kristen spiritualitet*. Kirsten Grube, 2008)

http://www.bornslivskundskab.dk/fileadmin/filer/Filer/SAMFUND_SKOLE_LEDELSE.doc
(artikel: *Samfund, skolen og ledelse*. Steen Hildebrandt, 2008)

http://www.levlykkeligt.dk/spiritualitet_uden_dogmer
(artikel: *Spiritualitet uden dogmer*. Svend Trier, 2009)

<http://www.spiritatwork.org/>

Bilag

- I. Interviewguide
- II. Forskrifter i religioner
- III. Undersøgende interview med Steen Hildebrandt
- III. Undersøgende interview med Svend Trier
- V. Personlige interviews med de otte informanter