



Børsen Ledeshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledeshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2004
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledeshåndbøger

Artikel trykt i

Strategi & Ledelse

Ledelse og visdom

af civilingeniør, direktør Rolf Jackson, rolf@trueleadership.com

1. Den nyåndelige ledelsesbølge

De senere år har vi set en række bøger udgivet om ånd og ledelse. Og med en af anmeldernes egne ord kunne man spørge "er der noget i gære?".

Jeg har som konsulent og underviser i en årrække arbejdet med koblingen mellem strategi, ledelse og spiritualitet. I dette arbejder har jeg erfaret at menneskets "åndelige" univers og interesse er yderst relevant i denne sammenhæng, idet mening, formål og kreativitet hænger tæt sammen.

Vi har således bl.a. set udgivet:

Mening, formål og kreativitet

- *Viden og visdom* af Dorthe Jørgensen (DJ), som på fornem vis spidder regeringens hule retorik og skjulte dagsorden i deres opgør med "smagsdommerne"
- *Beåndet ledelse* af Karen Lisa Salamon Goldschmidt (KG), som er en Ph.D. afhandling om managementkonsulenternes nyåndelige diskurs.
- og *Kerne kvaliteter*, af Daniel Ofman (DO) som handler om ånd og ledelse, og som er bemærkelsesværdig for sit store salgstal (70.000 alene i Holland).

Jeg har fundet disse tre bøger meget interessante og kan anbefale dem alle. Interessante, både pga. det som står i dem, men også for det som *ikke* står i dem.

Det som *ikke* står i dem drejer sig især om de filosofiske og samfundsmæssige *implikationer* af det åndelige perspektiv. Det er således som om de alle tre danser omkring den varme grød, uden helt at turde smage på den, hvilket er lidt som at have en tobenet taburet. Den er der, man kan se den, men man ikke sidde på den for den mangler et ben. Det er dette

manglende ben jeg gerne vil gøre opmærksom på, og det handler om *motivet* i den åndelige ledelsesfilosofi.

2. Viden og visdom

Overgreb

Denne bog er, filosofisk set, den mest interessante. DJ gør på smuk vis rede for hulheden i den borgerlige regerings retorik, der afsløres som et skjult opgør mellem *teknokraterne* (de som anser det pragmatiske som altings målestok) og de *intellektuelle* (som forlener kritisk tænkning med et åndeligt perspektiv). Dette "overgreb" på de intellektuelle gennemfører regeringen så i en forståelse med "folket", hvilket DJ rigtigt påpeger er en hul løgn, fordi dette "folk" i vid udstrækning værdsætter de intellektuelles evne til at perspektivere teknokraternes mere faktuelle viden. Hendes konklusion er at regeringen (læs teknokraterne) ikke ønsker de intellektuelles kritik idet denne kritik reducerer regeringens mulighed for at centralisere magten. DJ konkluderer desuden at der er behov for en erfaringsbaseret metafysik og fora til at udvikle denne.

3. Beåndet ledelse

Selvansvarlighed

I denne Ph.D. afhandling tages den nyåndelige diskurs under behandling, hvilket vil sige det *sprog* som managementkonsulenterne bruger til at beskrive den åndelige dimension i ledelse. Et af omdrejningspunkterne i denne nyåndelige diskurs er individets selvansvarlighed og empowerment. "*Vi skaber vores egen virkelighed*", er en central forestilling, hvilket medfører at uheldige livsomstændigheder enten skyldes karmiske årsager (dårlig opførsel i tidligere liv) eller en manglende evne til at manifestere det du ønsker i dit liv, ved at "visualisere det". Fællesskabet er i denne forståelse blot en scene for individets udfoldelse. KG siger i en kommentar at hun har svært ved at acceptere denne afskrivning af det kollektive ansvar, idet det strider mod hendes sociale indignation over visse gruppers vanskelige kår, hvilket jeg godt kan forstå.

4. Kernekvaliteterne

Denne bog handler om vores iboende kvaliteter og de muligheder det rummer at forstå dem bedre samt de psykologiske adfærdsmønstre de giver anledning til. DO introducerer et nyt psykologisk værktøj til at analysere disse mønstre, som er ganske interessant. Men fra et mere filosofisk perspektiv er den en typisk eksponent for den nyåndelige diskurs som KG har kritiseret. Den rummer således præcis denne forestilling om at *hvis man ønsker en lejlighed med fem værelser så skal man visualisere dette og mærke hvordan det er, og tro på det kommer til én. Så kommer den*. Det er blot, efter min mening, en sandhed med store modifikationer. Der gøres ikke ordentlig rede for disse forbehold, idet dette nødvendigvis ville kræve et opgør med det narcissistiske og individcentrerede perspektiv. Det er bestemt en interessant bog, men dens manglende filosofiske stringens (som er karakteristisk for hele genren), tydeliggør behovet for det nyåndelige visdomsforum som DJ efterlyser.

5. Problemet i den nyåndelige diskurs

Kerneproblemet

Kerneproblemet i den nyåndelige diskurs er at når virksomhederne har efterspurgt "åndelighed" har de oftest gjort dette ud fra et *produktivitetshensyn*. Det kan være at de har rationaliseret at det handlede om mennesket, men produktivitetshensynet ligger altid som et (mere eller mindre) skjult motiv. Alle de bøger om åndelig ledelse jeg har læst, har således lagt vægt på at det at arbejde med ånd højner produktiviteten og øger effektiviteten. Dette kan være sandt, men misser den centrale pointe at et helt centralt aspekt i åndelig vækst handler om motivet. Man har således forsøgt *at tilpasse sandheden til tiden, i stedet for søge at tilpasse tiden til sandheden*, og dermed har man mistet noget væsentligt.

Dette produktivitetskrav har gjort at der er lagt for stor vægt på individets selvansvarlighed og empowerment, på bekostning af medfølelsen og det uselviske motiv, som i de mere klassiske traditioner betragtes som kendetegnet for al sand åndelighed. Resultatet er, som KG anfører, en meget narcissistisk forestillingsverden som kun er et svagt ekko af en sand visdomstradition. Ideen om at vi skaber vores egen virkelighed rummer således en kerne af sandhed. Men den skal suppleres med en forståelse af *helheden*. Hvis man sammenligner med den mere dybtgående åndsfilosofi som f.eks.

Alice Bailey, Jes Bertelsen, Martinus og de kristne mysterier, så vil man se at der ud over den individuelle ansvarlighed også lægges vægt på *overgivelse* til den større kraft, eller ånd, som f.eks. udtrykt i den kristne aforisme "*din vilje ske*".

6. Visualisering virker

At man ved at arbejde med ånd kan skabe fantastiske resultater er uden tvivl. At visualisering virker og synkronicitet (meningsfulde tilfældigheder) sker er jeg personligt heller ikke i tvivl om. At mange erhvervsledere intuitivt handler i tråd med en åndelig visdom anser jeg også for ubetvivleligt. Men visdom handler om at anvende sin viden med medfølelse til gavn for *helheden*. At snakke åndelighed for at øge produktiviteten er at *spænde vognen for hesten*, og er en farlig blindgyde.

Kvalitet og bevidsthed

Ånd handler om kvalitet og bevidsthed, og er ikke orienteret mod de konkrete former som f.eks. begreber, penge, økonomi, produkter, undtagen i det omfang disse former tjener til at skabe indre vækst. Ånd har intet imod det konkrete, men det er en *kvalitativt* anderledes dimension, og manglende diskrimination og skelneevne kan give katastrofale resultater. Skelneevne forudsætter imidlertid en korrekt forståelse af mål, midler og motiv, hvilket den nyåndelige litteratur, i vid udstrækning, mangler.

7. Åndelig ledelse

Gruppeaktivitet

Virkelig åndelig ledelse er, efter min mening, orienteret imod *gruppeaktivitet*. At forstå virksomhedens åndelige formål og stimulere udviklingen af sjælsaspektet, hos alle man kommer i kontakt med, (medarbejdere, kunder og samfund). Åndelig ledelse handler om at øge bevidstheden om livets *kvalitative* aspekt, og at udtrykke (og således afsløre) de *idéer* som ligger bag det konkrete.

Som eksempel herpå kan anføres at bag Røde Kors virke således ligger ideen om menneskelig *værdighed*, og at der bag f.eks. socialdemokratiet ligger en central idé om *broderskab*. Hvis organisationer virkelig forstår og arbejder med de åndelige *idéer* som deres aktiviteter rummer (og skjuler), så vil det resultere i en revolution i tænkningens kvalitet, som

vil styrke engagementet og medføre en revolution i kvaliteten af produkter og ydelser.

8. Visdomstraditionen

I en mere moden visdomstradition vil man have fokus på at skabe *balance* i kræfterne, for at optimere udvikling på alle planer. Dette involverer f.eks. at skabe balance mellem bevidsthedens kernekvaliteter som, åndeligt set, udgør fundamentet for bevidsthedens udvikling. Disse anses i mange åndstraditioner for at være; *vilje, kærlighed og intelligens*. Disse kvaliteter udgør en grundlæggende treenighed i den åndsfilosofien, som man kan spore i alle verdens religiøse traditioner, og som i den kristne tradition repræsenteres af *faderen, sønnen og helligånden*.

Drivkraft og intelligens

Som man hurtigt kan forvise sig om så blomstrer vilje (drivkraft) og intelligens (viden og teknologi) i moderne virksomheder. Kærlighedskvaliteten, som i organisationer bl.a. udtrykker sig som *respekt, nænsomhed, samhørighed, fordybelse og skønhed* har derimod trange kår. Alting er underlagt en ubønhørlig produktivitetslogik, og i denne logik har kærlighedskvaliteten ingen videre plads. Dette kan man ikke alene lægge virksomhederne til last, idet det er et globalt samfundsproblem. Men virksomhederne, såvel som det politiske system, har dog masser af plads til forbedring, hvis der eksisterer et oprigtigt ønske herom.

9. Kærlighed er da lidt klamt ikk'

Jeg var på et tidspunkt til et netværksmøde om social ansvarlighed i erhvervslivet. Her rejste jeg spørgsmålet om balancen mellem de tre kvaliteter for en af landets førende (mandlige) erhvervspsykologer. Kvaliteterne *vilje, og intelligens*, sad tilhørerne og nikkede indforstået med. Men da jeg, i forbindelse med ledelse, nævnte ordet *kærlighed*, så rykkede alle mændene nervøst på sig, mens kvinderne rettede ryggen og kiggede op. Erhvervspsykologens kommentar var at "*kærlighed er da lidt klamt ikk', men vi kan tale om omsorg og social ansvarlighed*". Dette demonstrerer med al ønskelig tydelighed hvordan kærlighed, autenticiteten og nærvær er underlagt en rationel produktivitetslogik. Vi kan ikke engang kalde det ved dets rette navn uden at folk bliver ubehageligt til mode.

10. Slip ånden løs

Men det *behøver* ikke være sådan, og der er da også en stigende længsel for at der ikke skal *være* sådan, hvilket den tiltagende interesse for ånd og ledelse dokumenterer. Der er endvidere et stort økonomiske potentiale ved at tage denne diskussion mere seriøst, idet åndelig indsigt mangedobler vores kapacitet til at arbejde med viden. Men det er ikke pointen, idet motivet er afgørende.

Hvis vi gør produktivetsmotivet til vores ledetråd så får vi kontrol, ikke frigørelse.

Hvis vi derimod gør den skabende impuls, som udspringer af kærlighed, til vores ledetråd, så vil vi opleve et kvantespring i muligheder (og produktivitet) og menneskets iboende geni kan virkeliggøres.

Lidt af et paradoks, men sådan er livet ;-)

Rolf Jackson er underviser, foredragsholder og konsulent. Han har en baggrund som civilingeniør indenfor operationsanalyse og systemudvikling samt mere end 20 års erfaring med personlige udviklingsprocesser og indre vækst. Rolf har arbejdet med ledelsesudvikling siden 1995 og har udviklet et helt nyt fundament for moderne ledelse, baseret på de åndsvidenskabelige traditioner.

Læs mere på: www.TrueLeadership.com.