

# Spirituel baseret lederskab: Når spiritualitet og rationalitet integreres

Peter Pruzan

## Abstract

Artiklen præsenterer et overblik over en ny udvikling i ledelsesteori og -praksis, »spirituel baseret ledelse« (SBL).<sup>1</sup> Mange af vidensamfundets ledere oplever i dag hyppigt et pres, både fra deres samvittighed og deres organisationer, for at udvide deres perspektiv på organisatorisk og personlig succes i forhold til de klassiske økonomiske perspektiver. Spirituel baseret ledelse kan bidrage til at opfylde behovet for en mere inklusiv ledelsesoptik. Selv om SBL er et begreb, som endnu ikke hører til det gængse lederskabsvokabularium eller til MBA-pensum i Danmark, er der tale om et meningsfuldt begreb, som kan bidrage til den enkelte leders indsigt i sit lederskab og såvel personlig som professionel succes.

Udgangspunktet er den enkelte leders søgen efter mening og selvforståelse ud fra egen spiritualitet. I organisatorisk sammenhæng er der tale om en gryende international kultur, hvor rationalitet og spiritualitet integreres, og hvor virksomheden og dens ledere orienterer sig mod bredere og dybere funderede forståelsesrammer for organisationens – og den enkelte leders egen – identitet, formål, værdier, visioner og succes.

Med udgangspunkt i begrebet »spiritualitet« samt resultaterne af et internationalt forskningsprojekt præsenteres SBL som et overordnet perspektiv på andre nyere tilgange til ledelse såsom organisationsetik, værdiledelse, virksomheders sociale ansvar og bæredygtighed, og det forklares, hvorfor dette perspektiv er ved at vinde indpas som en vigtig forståelsesramme for ledelse. Et appendiks giver et overblik over SBL's evolution siden 1990'erne.

## Spirituel baseret ledelse (SBL)

I løbet af de seneste ca. 20 år, med tiltagende globalisering, finanskriser, virksomhedsskandaler og udviklingen af stadig mere komplekse og flydende organisationer, er der opstået en voksende interesse for spiritualitet som et nyt perspektiv på ledelse. Hvis man ser på udviklingen i Danmark i 2010, kan jeg fx henvise til tre nye bøger; *Bæredygtig ledelse – Ledelse med hjertet* (Hildebrandt og Stubberup, 2010), *Ledelse og spiritualitet* (Magaard (red.), 2010) og *Ledelse med visdom: Spirituel baseret lederskab i virksomheder* (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010).

Der kan endvidere henvises til en konference i Musikhuset i Århus den 27.9.2010, hvor knap 1.000 mennesker fyldte et auditorium til bristepunktet for at høre Otto Scharmer fra MIT fortælle om spiritualitetens betydning for ledelse og »om den åndelige revolution, som han mener, er nødvendig for at skabe en bæredygtig fremtid« (Sandager, 2010) – samt til etableringen af websiten: Spirituelledelse.dk.

Spirituel baseret lederskab er naturligvis ikke et dansk fænomen, selv om flere danske virksomhedsledere og teoretikere anerkendes for deres tidlige bidrag til områder, som ifølge (Pruzan, 2009, s. 1-21) kan siges at udspringe af SBL, herunder organisationsetik, sociale og etiske regnskaber, værdiledelse og CSR (Jensen et al., 1990; Pruzan, 1997, 1995, 1992; Pruzan og Thyssen, 1990; Pruzan og Zadek, 1997; Thyssen, 1997). Den egentlige udvikling af et bevidst fokus på SBL skete mere eller mindre simultant flere steder i verden tidligt i 1990'erne via oprettelse af institutter eller centre, bl.a. på flere amerikanske og indiske universiteter, gennem afholdelse af et antal symposier og konferencer og ved udgivelse af en række bestseller business-bøger om SBL, ofte med særlig fokus på spiritualitetens betydning for arbejdspladsen (»spirit at work«). Senere i artiklen gøres der rede for, hvilke faktorer og omstændigheder der har fremelsket denne udvikling, og i et appendiks præsenteres et rids over denne udvikling frem til vor tid. Men inden vi ser nærmere på begreberne spiritualitet og SBL, kan jeg ikke lade være med her at videregive et citat, som siger noget om denne markante historiske udvikling. Der er tale om en udtalelse fra den kendte amerikanske professor og fhv. dekan ved Santa Clara University i Silicon Valley i USA André Delbecq, som omhandler den begivenhed i 2001, da der blev dannet en særlig interessegruppe, »Management, Spirituality and Religion« under Academy of Management i USA<sup>2</sup>:

*Der er to ting, jeg aldrig troede, jeg skulle komme til at opleve: Det ene var Sovjetunionens fald, og det andet var at høre ordet Gud i The Academy of Management. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 35)*

## Spiritualitet

Det er nu på sin plads at se lidt nærmere på begrebet »spiritualitet«; senere i artiklen placeres dette begreb i forhold til religion.

Min tilgang til begrebet spiritualitet tager afsæt i min egen mangeårige spirituelle søgen, som især i de senere år har spillet en betydelig rolle for min forskning og undervisning vedrørende ledelse, forskningsmetode og videnskabsteori (Pruzan, 2009). Baseret på egne personlige erfaringer, mine studier af litteraturen om og af højt udviklede åndelige ledere såvel som på min forskning, herunder interviews med topledere fra mange lande og kulturer verden over om, hvordan de baserer deres ledelse på et spirituelt grundlag, er jeg nået frem til følgende overordnede forståelse:

Spiritualitet er en eksistentiel søgen efter en dybere selvforståelse og mening med livet og at leve i overensstemmelse med det, man finder. Ens essens, kerne, sande identitet, udgøres af andet og mere end ens navn, stilling og fysiske krop;

af det, man kalder sjælen. Vi har alle et naturligt – men mere eller mindre bevidst – behov for at opleve, at vi er indbyrdes forbundne, at der er en grundlæggende sammenhæng mellem os selv og andre mennesker og mellem os selv og verden. En anden måde at udtrykke det på er at tale om et iboende behov for at kunne transcendere personlighedens individualitet og opleve en sammenhæng med og et kærligt og empatisk forhold til andre. Hermed bliver det klart, at egenskaber som grådighed, vrede, frygt, jalousi og had er skadelige, ikke alene for andre, men også – og ikke mindst – for én selv.

For at give et indblik i, hvordan spirituelt baserede ledere opfatter spiritualitet, bringes her et lille udpluk af de meget forskellige svar, som dels min kone og jeg, dels et amerikansk konsulentpar, vi samarbejdede med, fik, da vi interviewede knap 40 internationale topledere fra 15 lande i seks verdensdele til et større forskningsprojekt omkring SBL. Selv om disse ledere har visse træk til fælles, er de meget forskellige som mennesker og lever i forskellige samfunds- og organisationskulturer. Denne spredning medfører helt naturligt forskelle i deres erfaringer og deres opfattelse af »spiritualitet«. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen 2020; s. 26-27):

- Spiritualitet er at kende sin sande indre væsenskerne og forstå, at den er ens for alle mennesker.
- Spiritualitet er en dyb kontakt med en kraft, der er større end mig selv. Det er en personlig rejse, som omfatter længsel og en følelse af at høre til. Frugterne af denne rejse er kærlighed og medfølelse.
- Spiritualitet er at være i samklang med en universel ånd. Det er i den grad at være i samklang med denne ånd, at man ikke handler ud fra sit ego, sit begær eller sin grådighed, men derimod ud fra, hvad der er til bedste for helhedens velfærd.
- Spiritualitet er menneskets søgen efter sin iboende guddommelighed. Det er mere en vej end en tilstand, en søgen mere end en ankomst.

I en organisatorisk sammenhæng kan denne individuelle eksistentielle søgen udvides til at omfatte en søgen efter fællesskab, formål, mening og ansvar. Her kan de personlige eksistentielle spørgsmål: »Hvem er jeg?«, »Hvorfor er jeg her?« »Hvad er et godt liv for mig?« og »Hvad er mit ansvar som menneske?« udvides til organisatoriske eksistentielle spørgsmål: »Hvem er vi?«, »Hvorfor eksisterer vi som virksomhed og hvad står vi for?«, »Hvad er succes for os?« og »Hvad er vores ansvar over for andre?«.

Det er typisk for spirituelt baserede ledere, at deres lederskab tager afsæt i deres eksistentielle undren og deres måde at lytte til deres indre vejledning på. Kendetegnet for *hver eneste* af de spirituel baserede ledere, som forskergruppen har interviewet i forbindelse med det førnævnte forskningsprojekt, som begyndte i 2002 og sluttede i 2009, er netop deres specielle måde at træffe beslutninger på.

### **Integritet: Harmoni mellem tanke, ord og handling**

Mens de allerfleste ledere, jeg har mødt i mit liv (inkl. mig selv som yngre medstifter af to succesrige og kendte internationale konsulentvirksomheder baseret i

København for ca. 40 år siden<sup>3)</sup>, næsten udelukkende har haft deres opmærksomhed rettet imod den ydre verden, så handler spirituelt baserede ledere anderledes. I det for tiden dominerende ledelsesparadigme, som afspejles i såvel teori som praksis (og i særdeleshed i managementretorik), bruger ledere deres rationalitet og erfaring til at finde frem til den økonomisk optimale beslutning i en given situation. Svar søges i beregninger og overvejelser over alt fra priser, dækningsbidrag, markedsandel, konkurrenceforhold mv. til mere psykologiske og andre ikke-quantificerbare størrelser. I stærk kontrast hertil kendetegnes spirituelt baserede ledere af en mere inklusiv referenceramme; samtidig med rationelle betragtninger vedrørende de »ydre« faktorer, undersøger de »indad«, de hører efter deres »indre stemme« og giver plads til intuitionen, til følelser, til samvittigheden. De lever op til en moralsk udfordring om, at der skal være harmoni mellem deres tanker, ord og handling. De lidt slidte klicheer om at være et »helt menneske« og at »talk your thought and walk your talk« giver mening hos disse ledere, som i modsætning til de fleste evner bevidst at integrere deres ydre og indre verdener, når beslutninger skal træffes og der skal handles – såvel på arbejde som i privatlivet. Det understreges, at »integrere« her ikke betyder »kombinere« eller »supplere«; »fusionere« er et mere præcist synonym, da der er tale om et *mindset*, som simultant observerer, vurderer og beslutter på basis af et rationelt spirituelt verdensbillede. Herved er de i stand til at udvikle og legitimere en mere helheds- og medmenneskeligt orienteret virksomhedskultur end gennem traditionelle økonomiske og managementfunderede tilgange til ledelse. Der er således tale om en kultur, hvor ledere orienterer sig mod bredere og dybere funderede forståelsesrammer for virksomhedens – og deres egen – identitet, formål, værdier, etik, ansvar, visioner og succes. Derfor er SBL samtidigt en såvel personlig som holistisk måde at lede på.

Jeg antyder her ikke, at man får *større* succes som virksomhedsleder (hvordan man end definerer succes), hvis man er spirituel. Det er tilstrækkeligt at gøre sig klart, at disse ledere har opnået deres position som ledere *samtidig med*, at de er spirituelle – og at de to ting ikke behøver at udelukke hinanden. Jeg påstår heller ikke, at spiritualitet er kongevejen til den højeste stilling i virksomhedspyramiden, eller at ledere sikrer sig personlig succes, hvis de er spirituelle. Nogle af de ledere, vi interviewede, har valgt at sætte deres formue på spil for at sætte en stopper for skadelige handlinger. Andre har måttet møde de udfordringer, der er forbundet med en virksomheds lukning. Ligesom det ikke er nogen garanti for et langt og sundt fysisk liv, at man jogger og spiser økologisk, giver et spirituelt perspektiv på ledelse heller ingen garanti for en sund og levedygtig organisation.

Men vores forskning viser klart, at succesrige og respekterede virksomhedsledere ikke blot kan trække på deres rationalitet men også på deres spiritualitet, når de leder deres organisation og sig selv. Undervejs oplever de personlig succes i form af meningsfuldhed, anerkendelse, glæde og følelsen af at være hele mennesker med fred i sjælen. Det gælder i såvel deres aktiviteter i den ydre verden – virksomheden og erhvervslivet – som i den indre verden, hvor samvittigheden optræder som ens egen indre bundlinje.

## SBL er ikke CSR

Det er nærliggende at spørge, om ikke det for tiden stærkt udvidede fokus i virksomheder verden over på værdier, på etik, på virksomheders sociale ansvar, på nye regnskabsformer og på bæredygtighed er et tegn på, at SBL allerede er ved at være *mainstream*. Svaret er et rungende »nej!«. Uden at undervurdere den vigtige og positive rolle, sådanne perspektiver kan spille, så mangler de noget helt afgørende. Når man analyserer den positive diskurs og de fine *triple bottom line*-rapporter, bliver det klart, at der næsten altid findes et traditionelt økonomisk rationale for at implementere disse perspektiver i virksomhedernes sprog og politikker. Og derfor udgør de ikke et tilstrækkeligt fundament for en virksomheds eksistensberettigelse.

Når man spørger ledere, hvorfor de og deres organisation skulle promovere dette fokus på virksomhedens etik, ansvarlighed og miljø, er det ikke ualmindeligt, at de tøver lidt, ser ned og med usikker stemme svarer: »Fordi det kan betale sig!« De forklarer, at det er nyttigt, det beskytter deres omdømme og image, så de fortsat kan øge deres indtjening; *business as usual*. Ud fra den slags forklaringer kan etik, værdier, ansvarlighed og bæredygtighed ikke i sig selv være vigtige. De er blot virkningsfulde midler til at fremme de klassiske mål for virksomheder: øget indtjening og stigende aktiekurser.

Men mine mange års erfaring, herunder som medstifter/designer af danske og internationale organisationer, som fokuserer på virksomheders sociale ansvar<sup>4</sup>, og mit tidligere arbejde med virksomhedsetik, udviklingen af det etiske regnskab og med værdier i ledelse, har overbevist mig om, at svarene ikke nødvendigvis skyldes et kynisk, pengefikseret og ufølsomt sindelag hos lederne. Mange ledere er ikke enøjet fokuseret på bundlinjen, på deres renommé, på magt, værdien af deres aktieoptioner og størrelsen af deres Mercedes – de har heldigvis ofte et mere nuanceret personligt udgangspunkt, hvor de har lyst til at handle med integritet – hvor deres positive tanker, ord og handlinger er i harmoni. Men oftest evner de ikke at leve op til disse tilskyndelser; som superaktive *human doings* har de svært ved også at være *human beings*, og evner derfor ikke at have sindsro nok til at lede med denne form for integritet. Når deres lederskab domineres af en glubsk og oftest kortsigtet økonomisk rationalitet, har de ikke længere kontakt med eller lader sig vejlede af deres næstekærlighed og medfølelse, som er såvel medfødt som et andet og dybereliggende aspekt af deres egentlige identitet end den grådighed og frygt, som afspejles i megen moderne managementtænkning.

De mangler en referenceramme og et sprog, som gør det hensigtsmæssigt og legitimt ikke kun at lede med hovedet, men også med hjertet, så de kan udvide deres succesbegreb til at omfatte uselvvisk tjeneste<sup>5</sup> og hensyn til alle, der påvirkes af deres handlinger. Med andre ord mangler vi et paradigme for ledelse, som ser det sociale ansvar, etikken og omsorg for miljøet *ikke bare* som redskaber, men som grundlæggende principper og værdier.

På sindets moralske sprog er det, der mangler, ansvarlighed. På hjertets følelsesmæssige sprog er det, der mangler, kærlighed. På sjælens spirituelle sprog er det, der mangler, medfølelse og enhed.

Det var netop for at udforske, i hvilken grad en sådan udvidet optik på ledelse er ved at udvikle sig, at det føromtalte forskningsprojekt blev igangsat. Vi ønskede at undersøge, hvorvidt og hvordan et lederskab, som funderes på en spirituel basis, kan hjælpe ledere til at finde vej i en stadig mere kompleks virksomhedsverden ved hjælp af et kompas, som ikke kun peger nedad mod bundlinjen, men også fremad mod et bredere formål og opad mod en overordnet mening med at lede en virksomhed.

Resultatet af denne forskning foreligger i (Pruzan og Pruzan Mikkelsen 2010; Pruzan 2010 og 2009). Der er hverken tale om forslag til nye regler eller love og slet ikke moralske formaninger eller hævede pegefingre, men først og fremmest om spændende, også jordnære og undertiden gribende beretninger om erfaringer og overvejelser, foretaget af respekterede, succesrige ledere, som har kunnet integrere deres spirituelle søgen i deres ledelse og omvendt – og om en gryende kultur, hvor erhvervslivet kan blive et primært domæne for spirituel vækst – individuelt såvel som kollektivt.

Som Magnus Vrethammar, tidl. adm. dir. Finess, Schweiz og Pergo, England, fortalte os:

*Når jeg betragter erhvervslivet, har jeg aldrig tidligere set så meget konstruktivt arbejde blive udført, så meget åbent samarbejde og så mange konstruktive eksempler på det at åbne sig. Derfor oplever jeg, at erhvervslivet er en af de bedste tumblepladser, man kan have i sit liv, hvis man vil udvikle sig spirituelt. Når jeg ser tilbage på mit eget karriereforløb, forstår jeg, at det i høj grad var en spirituel øvelse. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 268)*

### **Om at integrere ens spiritualitet og ledelse**

Det kan tilføjes, at de fleste, men ikke alle de ledere, vi interviewede, havde en eller anden form for systematisk åndelig praksis/øvelse, som hjalp dem til at opnå denne integration mellem deres spirituelle søgen og deres ledelse. Der var blandt andet tale om fysiske øvelser (for eksempel yoga, qi gong, tai chi, at gå i naturen), at læse spirituel litteratur, at være sammen med spirituelt indstillede mennesker, at synge opløftende sange, at meditere, at bede, at deltage i gudstjenester og udføre religiøse ritualer eller at besøge en åndelig mester.

En række af dem, vi interviewede, omtalte den grundlæggende ide om uselvisk tjeneste som en vigtig del af deres spirituelle praksis – ligesom denne praksis også havde betydning for, hvordan de opfattede succes, personligt såvel som for organisationen. Som Amber Chand, medstifter og visionsdirektør, Eziba, USA udtrykte det:

*Min spirituelle praksis ... giver mig en dyb og rig støtte, når jeg skal finde min retning på livets vej. Hovedhjørnestenen i denne praksis er uselvvisk tjeneste, og jeg ser hele mit liv som et tilbud om at tjene denne følelse af et højere kald eller formål. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 328)*

Bøn var en af de former for personlig, spirituel praksis, som blev omtalt mest. Ifølge Niels Due Jensen, bestyrelsesformand, Grundfoskoncernen:

*Bøn indgår i min dagligdag. Min barndoms kristendom har jeg stadig med mig. Jeg går ofte i kirke. Jeg kan lide at sidde i kirken, følge ritualerne og dermed have tid til at reflektere lidt, til at overveje mit liv og også sommetider spørgsmål vedrørende virksomheden. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 199-200)*

At »vælge den rigtige omgangskreds« var en vigtig del af den åndelige praksis for flere, herunder Ricardo Levy, medgrundlægger og bestyrelsesformand, Catalytica, USA:

*Der sker noget, når man befinder sig i et fællesskab, der rækker ud over det mentale, ud over tanker og ord. Det kan virkelig være stærkt. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 367)*

Endelig var meditation endnu en praksis, som mange af lederne omtalte. Ifølge Niran Jiang, som er født og vokset op i Det Indre Mongoliet, uddannet på universiteter i Kina og USA, og som har haft ledende stillinger i Kina, USA (S.C. Johnsen og Coca-Cola) og Australia:

*Jeg tager på meditationsretræter, og jeg bruger qi gong, som er meditation i dens fysiske dimension. ... Meditation foregår for mig hele dagen. Det er at være fuldt opmærksom og være forbundet med det, der foregår omkring mig. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 366)*

### **Der skelnes mellem spiritualitet og religion**

Mange læsere vil sikkert - og med god grund - spørge om forskellen mellem spiritualitet og dens rolle i virksomheder, og religion. Mens religioner kendetegnes af deres mere formaliserede og institutionaliserede aspekter - hellige tekster, dogmer, trossystemer, traditioner, præsteskaber, ritualer og religiøse samlingssteder - er spiritualitet, som vi har set, et meget mere personligt, introspektivt og samtidig mere omfattende begreb. Med få undtagelser har alle de ledere, vi talte med, skelnet klart mellem spiritualitet og religion. For at vise, at spirituelt baseret lederskab kan findes alle vegne og ikke kun blandt virksomhedsledere, interviewede min kone og jeg til epilogen i *Ledelse med visdom* Indiens højt elskede og respekterede præsident (2002-2007), Dr. J.P. Abdul Kalam. Måske følgende citat fra denne muslim og tidligere leder af Indiens raketforskningsprogrammer kan opsummere, hvad de fleste ledere udtrykte:

*Sand spiritualitet er, når man sætter sig ud over sin religion. Vores religion er det, vi har lært. Den ene del af religionen er en religiøs kodeks, den anden del er de moralske værdier. Man kan tage en hvilken som helst religion; de moralske værdier vil være de samme. Men den religiøse struktur, teologien, er en anden. Når religion bliver forvandlet til en spirituel kraft, bliver befolkningen til oplyste borgere med et værdisystem. Det er derfor særdeles vigtigt for menneskehedens lykke, fred og trivsel, at vi forvandler vores religiøse kræfter til spirituelle kræfter. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen 2010, s. 380)*

På denne baggrund vil jeg i sidste del af artiklen forholde mig til spørgsmålet om, hvorfor SBL i løbet af forholdsvis få år har udviklet sig til at være et perspektiv på ledelse, som er ved at vinde indpas mange steder i verden.

### **Hvorfor spirituelt baseret ledelse?**

Spiruelt baseret ledelse har altid været praktiseret af et mindre antal ledere, selv om begrebet ikke var opfundet. Det, som skal belyses, er, hvorfor fænomenet har udviklet sig, som det har – hvorfor SBL er ved at blive inddraget i moderne management sprog, er et emne for et stigende antal konferencer og publikationer, er et centralt tema i tidsskrifter som *Journal of Management, Spirituality & Religion* og *Journal of Human Values* og i flere internationale organisationer; der henvises til appendikset for en oversigt over denne udvikling.

En første forklaring på SBLs evolution kan ses som en reaktion på en økonomisk udvikling, som truer flere fundamentale værdier af betydning for menneskehedens og klodens trivsel. Ved at »tilbede guldkalven« og næsten udelukkende fokusere kortsigtet på økonomi, hvor alt på nærmest alkymistisk måde reduceres til penge, forenkles komplekse beslutningsproblemer, som vedrører mange mennesker, andre levende væsener og naturen, til et spørgsmål alene om kroner og ører. Samtidig er selve fundamentet for en afvejning af forskellige interessenters værdier forvandlet fra politiske og moralske til økonomiske overvejelser.

Det kan ses som et resultat af det gældende dominerende økonomiske perspektiv på ansvar og succes. De fleste ledere er blevet hjernevasket af deres uddannelse og de erfaringer, de har høstet på vejen op i virksomhedens hierarki, til at tænke, måle, udtrykke sig og lede først og fremmest ud fra et økonomisk rationale, hvor virksomheders *raison d'être* er at tjene penge til ejerne (og ved hjælp af aktieoptioner og bonusser, til lederne selv). Den kendte virksomhedsleder og ledelsesteoretiker Stephen Covey havde et helt andet perspektiv og tøvede ikke et øjeblik, da vi spurgte ham om, hvad virksomheders formål er:

*Virksomheders eksistensberigtigelse er, at de skal tjene menneskelige behov. Basta! Spirituelt baserede ledere respekterer andre. De ledes af den grundlæggende etik: At hensyn til andre går forud for hensyn til en selv. Individuer og organisationer vokser, når de giver sig selv til andre, og forhold bliver bedre, når der er fokus på at tjene andre. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 29)*



Tæt beslægtet med ovenstående forklaring på SBLs fremkomst er den udvikling, hvor ledere i store og komplekse organisationer bliver fremmedgjort for sig selv og deres virksomheder. De oplever, at det bliver sværere at besvare (eller endog at have mod til at formulere) basale personlige og organisatoriske eksistentielle spørgsmål angående identitet og formål, når de som beslutningstagere i ekspansive virksomheder mister kontakten med de mange beslutningsmodtagere – og med sig selv. Som en biolog, jeg mødte for mange år siden, udtrykte det: »Vækst for vækstens skyld er cancercellens ideologi«. Det har resulteret i, at flere og flere ledere har indset nødvendigheden af at tage afsæt i deres indre vejledning, deres følelser og intuition, af at være i kontakt med sig selv og at have mod til at integrere denne vejledning med deres rationalitet og til at handle derefter. De har erkendt, at de er nødt til at udvikle et mere inklusivt og empatisk sindelag og måder at vurdere på, som inddrager forståelse for, hvordan deres beslutninger vil påvirke alle deres organisations interessenter. De ønsker at leve med integritet, både arbejdsmæssigt og privat. Som Janiece Webb, Senior Vice President i Motorola udtrykte det:

*Hvis der nogensinde har været et behov for spirituelt baseret lederskab, er det nu. Man er nødt til hver eneste dag at gøre sig fortjent til retten til at lede, og spiritualitet er en betingelse for at kunne gøre det. Spiritualitet vil sige, at man er i reel kontakt med livet, med sit centrum, med kernen. Det afholder en fra at foretage mange kortsigtede, taktiske handlinger, der ofte er uhensigtsmæssige både for virksomheden og for medarbejderne. Det giver også én mod til at sige fra overfor skadelige handlinger. Undertiden kan det være ensomt at være en spirituel leder, men man oplever en indre glæde og jordforbindelse. Man er også i stand til at forholde sig til sin egen menneskelighed og ufuldkommenhed. Og man bevarer sin ydmyghed som leder samtidig med, at man er stærk. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 15)*

Endnu en forklaring findes i den konstatering, at SBL breder sig i takt med afsløringen af den ene internationale virksomhedsskandale efter den anden, karakteriseret af griskhed og ufølsomhed over for andre. Samtidig har den tiltagende globalisering samt politiske visioner, domineret af et fokus på økonomisk vækst i en verden kendetegnet af voksende spændinger, uligheder, stress og frygt, ført til etiske, intellektuelle og følelsesmæssige ledelsesudfordringer. Hos manganen en *homo economicus* har det resulteret i en voksende forståelse for, at man kan blive rigere og fattigere på samme tid; at magt og rigdom ikke automatisk ledsages af glæde, tilfredshed, fred i sjælen og empati over for andre.

Den næste forklaring kan ligne den føromtalt »det kan betale sig« rationalitet, men er væsensforskellig fra den. Såvel en del ledelsesteoretikere som et stigende antal sensitive og tænksomme virksomhedsledere har opnået den indsigt, at hensynsfuld, etisk handlen, som er ansvarlig over for alle organisationens interessenter, kan bidrage til en organisations succes – ikke blot hvad angår resultatet på bundlinjen – men i bredeste forstand. Overskud opfattes blandt disse ledere mindre som målet, mere som et nødvendigt middel for, at virksomheden kan opfylde sine mange mål – fx om at være en fremragende arbejdsplads, at udvikle og

producere produkter og serviceydelser af højeste kvalitet, at have glade og stolte medarbejdere, at levere et tilfredsstillende udbytte til ejerne, at være respekteret som en god medspiller i samfundet – og hvor et fokus på etik ikke bare drejer sig om at undgå kritik for uetiske og uansvarlige handlinger, men først og fremmest om at handle i overensstemmelse med organisationens og dens interessenters væsentligste fælles værdier. Som den tidligere leder af Oticon, Lars Kolind, kort og koncist udtrykker det:

*Hvis man tjener et formål og gør det på basis af nogle grundæggende værdier, og disse værdier har at gøre med omsorg og kærlighed, har man et stort potentiale, og man kan få succes med næsten hvad som helst. (Pruzan og Pruzan Mikkelsen, 2010, s. 52)*

Som en sidste forklaring kan man slutte, at selv om denne nye udvikling mod spirituelt baseret ledelse endnu ikke har fundet sin endelige udtryksform, er selve SBLs fremkomst et tegn på, at der efterlyses det sprog og den rationalitet, der er nødvendig for at ledere kan forstå, formidle og stå inde for bevæggrunde for beslutninger, som ikke umiddelbart kan begrundes alene ud fra traditionelt økonomisk rationale. Der er med andre ord tale om en efterlysning af en forståelsesramme for ledelse, som kan tjene som selve kilden til organisationens værdier, etik og sociale ansvar.

## Appendiks

### *Et kort, selektivt rids over SBLs historiske udvikling*

Allerede i 1990'erne begyndte en række amerikanske virksomheder at overveje, om mere fokus på de åndelige aspekter af lederskab kunne løfte virksomheden i forhold til medarbejderne.<sup>6</sup> I Indien opstod i 1992 »Management Center for Human Values« på en af Asiens mest anerkendte business schools, Indian Institute of Management, Calcutta, og i 1998 stiftedes »The Spirituality, Leadership and Management Network« på University of Western Sydney i Australien. Inden årtusindskiftet blev der i USA udgivet en række banebrydende bøger om spiritualitet og virksomhedsledelse, ikke mindst omkring spiritualitetens betydning for arbejdspladsen, bl.a. *New Traditions in Business: Spirit and Leadership in the 21st Century*, redigeret af J. Renesch, 1992, J. Congers *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership* fra 1994, G. Fairholms *Capturing the Heart of Leadership: Spiritual Community in the New American Work Place* fra 1997 og I. Mitroff og E. Dentons *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace* fra 1999. Tophistorien i *Business Week* (5. juni 1995) lød: »Companies hit the road less traveled: Can spirituality enlighten the bottom line?« og bladets tophistorie fire år senere (1. november 1999) var »Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America« I 1999 havde World Economic Forum en session i Davos i Schweiz: »Spiritual anchors for the new millennium«, og same år havde Harvard Business School Bulletin OnLine en længere artikel: »Spirit at Work – The Search for Deeper Meaning in the Workplace« (Rigogliose, 1999) med indledningen: »Corporate seminars, books, conferences, and Web sites devoted to bridging spirituality and

work are becoming increasingly common as people search for ways to find deeper meaning at the workplace.«

I dette årtusinds første årti er udviklingen accelereret. Der er udgivet en række mere videnskabelige værker, bl.a. følgende antologier: J. Biberman og M. Whittys *Work & Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations*, 2000; R. Giacalone og C. Jurkiewicz« *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, 2003; og J. Biberman og L. Tischlers *Spirituality in Business: Theory, Practice and Future Directions*, 2008. Der er også afholdt et stort antal workshops og konferencer med fokus på spiritualitet og erhvervsliv i en lang række lande, bl.a. i Washington DC, USA i 2000: »Spirituality and Governance: Reigniting the Spirit of America«; på Notre Dame University i USA same år: »Business, Religion and Spirituality«; i Szeged, Ungarn i 2001 den første internationale konference i Europa: *Spirituality in Management*; i 2001 blev også den særlige interessegruppe »Management, Spirituality and Religion« dannet under Academy of Management i USA, som to år senere førte til udgivelsen af *Journal of Management, Spirituality & Religion*; på University of Surrey i England i 2002: »Spirit in Business; Living Spirit in Work and Learning«; også i 2002 i New York City en meget stor international konference »Spirit in Business: Ethics, Mindfulness and the Bottom Line«; og også i 2002 på Tilburg University i Holland: »Balanced Mind Balanced Business Exploring the Growing Significance of Spirituality in Business and Economics«, organiseret af den nyligt dannede forening Spirit in Business; endelig i 2002, på Harvard Business School inviterede Möbius Leadership Forum virksomhedsledere fra betydelige internationale virksomheder til at dele erfaringer om, hvordan deres spiritualitet hjælper deres gennemslagskraft som ledere. Tidligt i dette årti dannede professor ved University of Delhi S. Singh Sengupta en »enmands hær«, som tog initiativ til at holde et antal konferencer og workshops i Indien; aktiviteterne er nu samlet under paraplyorganisationen ISOL (Integrating Spirituality and Organizational Leadership Foundation). De to første internationale ISOL konferencer fandt sted i 2007 og 2009 mens den tredje fandt sted i år. I 2007 holdt det i Danmark nystiftede Spiritual Business Network en international konference, »Business for the World« på Rungstedgård. Til sidst kan jeg henvise til indvielseskonferencen for den nystiftede International Association of Management, Spirituality and Religion i Wien 2010: »Spirituality and Management«.

Med hensyn til internationale organisationer, er der, ud over de mange tidligere henviste til, er der opstået flere andre, som sigter mod at anspore til denne opvågningen i erhvervslivet, bl.a. European SPES Forum (Spirituality in Economic and Social Life), International Center for Spirit at Work, The Bahá'í Business Forum, og World Business Academy.

Jeg afslutter denne langt fra komplette oversigt over SBLs evolution med kort at henvise til udviklingen i MBA-programmer; alene i de første fem år af dette årti inddrog flere kendte amerikanske universiteter SBL i deres MBA-programmer, bl.a. Stanford, Columbia og Notre Dame (R. Alsop, *Wall Street Journal*, 11. januar 2005).

## Summary

The article presents an overview of new developments in management theory and practice – ‘spiritually-based leadership’ (SBL). Many leaders in today’s knowledge society experience frequent pressure, from both their conscience and their organisations, to integrate perspectives on organisational and personal success with classic economic perspectives. Spiritually-based leadership may contribute to fulfil the need for more inclusive leadership optics. While SBL is still not part of standard leadership vocabulary or MBA syllabus in Denmark, it is a fulfilling concept that contributes to the insight of the individual leader into their own style of leadership, as well as to personal and professional success.

The starting point is the individual leader’s quest for meaning and self-understanding based on his or her own spirituality. In an organisational context, an emerging international culture integrates rationality and spirituality where the enterprise and its leaders are orientated towards a broader and deeper-rooted realm of understanding into the identity, objectives, values, visions and success of the organisation and the individual leader.

The concept of ‘spirituality’ and the findings of an international research project lead to the presentation of SBL as an overall perspective on other recent approaches to leadership, such as organisational ethics, value management, corporate social responsibility and sustainability. It is explained why this perspective is gaining ground as an important framework for understanding leadership. An appendix provides an overview of the evolution of SBL since the 1990s.

## Litteratur

- Alsop, Ronald (2005): MBA’s Get Lessons in Spirituality, Too, s. B6, *Wall Street Journal*, New York, January 11th.
- Greenleaf, Thomas (1998): *The Power of Servant Leadership*, (Spears, L., red.) Berrett-Koehler, San Francisco.
- Jensen, Hans Siggaard, Pruzan, Peter og Thyssen, Ole (1990): *Den etiske udfordring: Om fælles værdier i et pluralistisk samfund*, Handelshøjskolens Forlag, København.
- Hildebrandt, Steen og Stubberup, Michael (2010): *Bæredygtig ledelse – Ledelse med hjertet*, Gyldendal Business, København.
- Magaard, Tina (red.) (2010): *Ledelse og spiritualitet*, Gyldendal Business, København.
- Pruzan, Peter (2011): Spirituality as the Basis for Leadership, in: Bouckaert, L. and Zsolnai, L. (red.), *Handbook of Spirituality and Business*, Palgrave, London, in press.
- Pruzan, Peter (2010): Visdom i virksomhedsledelse, s. 47-63 i: Magaard, T. (red.) *Ledelse og spiritualitet*, Gyldendal Business, København.
- Pruzan, Peter (2009): *Rational, Ethical, Spiritual Perspectives on Leadership: Selected Writings of Peter Pruzan*, Peter Lang, Oxford.
- Pruzan, Peter (2008a): Spirituality as a firm basis for Corporate Social Responsibility, s. 552-560 in: Crane, A. et al. (eds.) *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Pruzan, Peter (2008b): Spiritual-based Leadership in Business, p. 101-114, *Journal of Human Values*, 2.
- Pruzan, Peter (2004): Spirituality as the Context for Leadership, p. 15-31 in: Zsolnai, L. (ed.) *Spirituality and Ethics in Management*, Kluwer Academic Publishers, London.
- Pruzan, Peter (1995): The Ethical Accounting Statement, p. 35-46, *World Business Academy Perspectives*, 9.
- Pruzan, Peter (1997): Ethical Dimensions of Banking, p. 63-83 in: Zadek, S., Pruzan, P. and Evans, R. (eds.), *Building Corporate Accountability: Emerging practices in social and ethical accounting and auditing*, Earthscan, London.
- Pruzan, Peter (1992): Den etiske udfordring og Det Etske Regnskab, s. 33-38, *finans/invest* 8.
- Pruzan, Peter og Pruzan Mikkelsen, Kirsten (2010): *Ledelse med visdom: Spirituelt baseret lederskab i virksomheder* (revideret og oversat fra *Leading with Wisdom: Spiritual-based Leadership in Business*, Sage Publications, New Delhi 2007 og Greenleaf Publishing, Sheffield, UK 2007), Gyldendal Business, København.
- Pruzan, Peter & Thyssen, Ole (1990): Conflict and Consensus: Ethics as a shared value horizon for strategic planning, p. 134-152, *Human Systems Management* 9.
- Pruzan, Peter & Zadek, Simon (1997): Socially Responsible and Accountable Enterprise, p. 59-79, *Journal of Human Values* 3. Findes også i redigeret form: s. 179-198, *Conditions for Social Progress: A World Economy for All*, Royal Danish Ministry of Foreign Affairs, 1997.

- Rigogliose, Marguerite (1999): Spirit at Work – The Search for Deeper Meaning in the Workplace, Harvard Business School Bulletin OnLine, <http://www.alumni.hbs.edu/bulletin/1999/april/spirit.html>
- Sandager, Louise (2010): Teori U - revolutionen indefra, *Ledelseidag.dk*. 9.
- Thyssen, Ole (1997): *Værdiledelse - Om organisationer og etik*, Gyldendal, København.
- Zadek, Simon, Pruzan, Peter & Evans, Richard (1997): *Building Corporate AccountAbility: Emerging practices in social and ethical accounting and auditing*, Earthscan, London.

## Noter

1. Artiklen dannede udgangspunkt for forfatterens hovedtale ved konferencen: »Integrating Spirituality and Organizational Leadership«, Haridwar, Indien, 1.-5. februar 2011.
2. Academy of Management er den ældste og største faglige sammenslutning af forskere og praktikere inden for ledelse, management og organisationer i verden med knap 20.000 medlemmer i 103 lande.
3. Den ene af disse to virksomheder, OAC – Operations Analysis Corp. blev stiftet 1967, og jeg var leder af virksomheden indtil den i 1976 blev solgt til den store rådgivende virksomhed Carl Bro. Den anden, SimCorp blev stiftet i 1971; den lever i bedste velgående og har over 1.100 medarbejdere fordelt på filialer mange steder i verden, hvor de arbejder med specialiseret software og finansiell viden indenfor »investment management«.
4. Institute of Social and Ethical Accountability (nu: AccountAbility), London, 1996; The Copenhagen Centre – New Partnerships for Social Responsibility, 1998; Center for Corporate Values and Responsibility (nu: CBS Centre for Corporate Social Responsibility), 2002; European Academy for Business in Society, Bruxelles, 2002.
5. Der kan henvises til den banebrydende bog *The Power of Servant Leadership* (Greenleaf, 1998); bogen er en redigeret samling af Thomas Greenleafs essays om emnet fra 1970 og senere.
6. For en udvidet redegørelse om udviklingen indtil begyndelsen af det nye årtusinde henvises til de omfattende slutnoter i Pruzan, 2004.