



Kritisk Forum
FOR PRAKTISK TEOLOGI

SORG I TEOLOGISK PERSPEKTIV JUNI 2015

140

Afsender: Forlaget Anis, Frederiksberg Allé 10, 1820 Frederiksberg C

TEMA: SORG I TEOLOGISK PERSPEKTIV

Tommy Kjær Lassen VIRKSOMHEDSTEOLGI	4
Martin Herbst LEDELSE I SPÆNDINGEN MELLE M VÆRKTØJ OG VIRKELIGHED	20
INTERVIEW MED KIRSTINE ANDERSEN KIERKEGAARD OG LEDELSE	34
Christina Busk LEDELSENS INTEGRITET	45
Keld Hvolbøl CORPORATE RELIGION ELLER KALD OG STAND	50
Anne Marie Pahuus DET SKAL GIVE MENING	59
Steen Skovsgaard REFUGIET LOLLAND-FALSTER – FOLKEKIRKELIGE ERHVERVSRETRÆTER OG ETIKKONFERENCER	72
Lene Wadskær VIRKSOMHEDSPRÆSTER – ERFARINGERNE FRA ROSKILDE STIFT	79
Helle Christiansen VIRKSOM/UVIRKSOM – FØRST OG FREMMEST MENNESKE	84

Forord

Hvad er der blevet af Grundtvigs tillidsfulde tro på “et jævnt og muntert, virksomt liv på jord”? Munterhed er ikke det første, der falder i øjnene ved det moderne arbejdsliv. Det er snarere stress og udbændthed. Arbejdet har større betydning end nogensinde før i forhold til identitet og mening. Sociologer taler om det grænseløse arbejde. Mange tager arbejdet med hjem, også i weekenden. Fænomener som stress og udbændthed tyder på, at vi nærmer os en overophedning.

Men hvordan holder man sig fysisk og sjæleligt sund og rask (og munter!) som medarbejder i dag? Man dyrker yoga. Man får ordineret lidt meditation og et kursus i mindfulness af sin leder, hvis man føler sig stresset. Teknikker fra den østlige spiritualitet har erobret vores arbejdspladser, mens Grundtvig og den kristne tradition ikke forventes at have noget at byde ind med. Kan det virkelig være rigtigt?

Indrømmet: Den østlige spiritualitet kan noget, som en traditionel folkekirkekristendom har svært ved. Den arbejder metodisk. Den rummer nogle konkrete teknikker. Den er operationel og kan derfor nemt integreres i HR-afdelingens værktøjskasse. I modsætning til kristendommen, som er metodesvag, hvis ikke nærmest metodeløs. Teologisk: Metoder til frelse er gerningsretfærdighed. Gud lader sig ikke bemægtige af noget menneskeligt uden at forvandles til en afgud.

Den teologiske autopilot afviser nemt den østlige spiritualitet. Men har teologien ikke mere at komme med end kritik? Kunne der ikke i kristendommen ligge et konstruktivt bidrag ind i et moderne arbejdsliv? Kunne en kristen spiritualitet, så metodesvag den end er, ikke også være en resurse på arbejdspladser? Historisk har den kristning tro og tænkning haft dybtgående indflydelse på vores forhold til arbejde og ledelse. Tænk bare på munkevæsen og klosterregler, på Luthers tanker om kald og stand, på Webers teorier om protestantisme og kapitalisme, på andelsbevægelserne og grundtvigianismen.

Hvis teologer og præster fortsat vil prætendere at sige noget væsentligt om mening, ligger der et uomgængeligt kald her. Arbejde og mening er i dag ikke til at skille ad. På *Vestas* holder Morten Albæk eksistentielle medarbejdersamtaler med sine ansatte med en klar forventning om, at de anser

det for et eksistentielt, professionelt og personligt privilegium at arbejde på Vestas (Morten Albæk: Det gennemsnitlige menneske, 2013). Moderne erhvervsledere går tæt på deres medarbejdere. Han eller hun skal lægge sin sjæl i sit arbejde. Men forventningerne går også den anden vej. En moderne medarbejder forventer en dimension af meningsfuldhed i sit arbejde. Det er ikke kun lønnen, det kommer an på. Det handler også om at kunne se sig selv som en del af noget større.

Dét rejser nogle grundlæggende spørgsmål om arbejde, mening, værdier og menneskesyn. Med det forhåndenværende nummer af Kritisk Forum for Praktisk Teologi vil vi gerne bidrage til, at teologer og præster også blander sig i debatten.

Vi lægger ud med en artikel om, hvad der overhovedet skal forstås ved begrebet virksomhedsteologi. Det er Tommy Kjær Lassen (cand.theol., ph.d.), der er ophavsmand til begrebet. Han beskriver virksomhedsteologien som den ambition at levere et konstruktivt, teologisk indspil til det moderne arbejdsliv. Han argumenterer for, at der er masser af inspiration at hente i den kristne åndshistorie, hvis man vil sige og forstå mere med begreber som nytte, mening, værdier og ledelse end det, der kan stå på flappen af en Gajol-æske. Især teologiens evne til at formulere tilværelsens paradoksalt kan kvalificere medarbejderes og lederes tanker om sig selv og deres arbejdsliv.

De næste tre artikler handler om ledelse. Martin Herbst (sognepræst) stiller skarpt på tidens søgen efter værktøjer. Også ledelse forbindes ofte med evnen til at vælge det rigtige værktøj. Virkeligheden er imidlertid mere kompliceret end et spørgsmål om at finde de rette værktøjer. Alt det, der ikke lader sig bemestre og ikke lader sig gøre til genstand for et bestemt formål (kærlighed, tillid, visdom), har teologi og filosofi udviklet et sprog for. Dét sprog har virksomhedsledere også gavn af at lære sig. Kirstine Andersen (cand. phil.) har skrevet en bestseller om Søren Kierkegaard og ledelse. Virksomhedsledere og medarbejdere henter inspiration i Kierkegaards tanker om at vælge sig selv og træde i karakter, om afmagt og skyld. Kirstine Andersen er blevet interviewet om sin bog. Herefter følger en artikel om ledelse og integritet, som Christina Busk (cand.theol.) har skrevet. Hun er til daglig leder af *Etikos*, som siden 2006 har hjulpet offentlige og private virksomheder med at sætte etik på dagsordenen.

Forord

Keld Hvolbøl Rasmussen (cand.theol.) har taget springet fra arbejdet som sognepræst til en karriere i det private erhvervsliv. I sin artikel undersøger han, hvad der ligger i begrebet *Corporate Religion*, og finder her kimen til nedslidning og gerningsretfærdighed. Et nødvendigt, teologisk korrektiv til *Corporate Religion* kunne være Luthers tanker om kald og stand. Netop kaldstanken er genstand for en grundig analyse og nyfortolkning i Anne Marie Pahuus' (cand.phil., ph.d.) artikel om mening i det moderne arbejdsliv. Hun bruges Løgstrups udlægning af kaldstanken til at argumentere for, at et meningsfuldt arbejde rummer en etisk-eksistentiel impuls. Det handler om mere end én selv og pengene i lønposen. Arbejdet giver mening, når man rækker ud over sig selv og er en del af noget større. I forhold til ledelse bliver tillid vigtigere end kontrol.

De sidste tre artikler er korte og handler om konkrete erfaringer med virksomhedsteologien. Steen Skovsgaard (biskop) skriver om Refugiet Lolland-Falster, der laver retræter og konferencer for erhvervslivet. Det sker i folkekirkeligt regi, fordi kirken har noget at tilbyde ledere og medarbejdere i forhold til sjælesorg, refleksion og fordybelse. Lene Wadskær (sogne- og virksomhedspræst) skriver om sine erfaringer som virksomhedspræst siden 2006. Det var Jan Lindhardt, der i sin tid søsatte ideen i Roskilde Stift. Lene Wadskær beskriver pionerarbejdet. Hendes erfaringer viser, at virksomhedspræsten har noget at byde ind med, især som sjælesørger. Endelig giver vi Helle Christiansen (Chef for Kirkens Korshær) det sidste ord. Hun reflekterer kritisk over det virksomme menneske set fra varmestuen. Det bør være en menneskeret at udfolde sig virksomt i fælleskab med andre. En ret, ikke en ufravigelig pligt. Når syge mennesker uden arbejdsevne tvinges til arbejdsprøvning, bliver idealet om det virksomme menneske umenneskeligt.

Noget af det, som truer teologi og kirke med isolation og samfundsmæssig irrelevans i dag, er mantraet om, at religion hører til i det private. Individualisering og sekulariseringsbølgen har trængt teologien i defensiven i den offentlige debat. Med "Virksomhedsteologi" vil vi gerne genoprette noget af den teologiske selvtilid. Verden er større end den snævert folkekirkelige. Det hårdtarbejdende, moderne menneske har brug for teologers og præsters stemme.

Eskil S. Dickmeiss og Tommy Kjær Lassen (ekstern medredaktør)

Virksomhedsteologi

Du må, du skal, du kan!

Tommy Kjær Lassen

Aandens løsen er bedrifter!

Grundtvig

“Hvor er jeg bare glad for, at jeg er blevet introduceret til mindfulness. Det er lige til at bruge – og så meget bedre end religionen i vores egen kultur. Vores egen religion er så dogmatisk og negativ og den har slet ikke samme åndelige rigdom og dybde som østens filosofi.”

Nogenlunde sådan lød ordene fra en ung videnarbejder i en moderne dansk konsulentvirksomhed. Virksomheden havde fornyelig indført en daglig mindfulness-session i et mødelokale efter frokost som et frivilligt tilbud til virksomhedens medarbejdere. Ordene faldt til medarbejderens leder, der ganske vist var tilfreds med den unges begejstring for denne nye refleksions- og fordybelsesteknik, men som dog samtidig følte, at dommen over vores egen åndelige tradition var langt fra retfærdig. Denne artikel handler om denne uretfærdighed.

Der findes et betydningsoverskud hos klassiske åndstænkere fra vores egen tradition, som på ingen måde har udtømt sit potentiale. Der er stadig masser af inspiration og indsigt at hente hos danske åndstænkere som for eksempel Kierkegaard, Grundtvig og Løgstrup. Disse tænkere kan på forskellig vis bidrage til at kvalificere en række af de spørgsmål som optager det moderne, professionelle menneske, for eksempel spørgsmål om personlig udvikling, engagement, autenticitet, robusthed, lykke, mening, passion,

nærvær ect. (jf. værkerne af Andersen, Dalsgaard, Hellesten, Horn og Søltøft i litteraturlisten).

Mit anliggende er ikke så meget at kritisere det professionelle samfund for åndeligt utroskab, men derimod at fremhæve en række glemte kvaliteter ved den klassiske åndstradition, som er relevante i forhold til det moderne livs spørgsmål. Den klassiske åndstradition skal her forstås som den jødisk-kristne åndstradition i protestantisk-reformatorisk udgave. Jeg vil argumentere for, at der i denne tradition findes for det første et særligt betydningsoverskud, for det andet en særlig eksistensfordring og endelig for det tredje en særlig engagementfilosofi, som både har kant til, men samtidig også appelkraft og anvendelighed i forhold til det moderne livs anliggender.

Artiklen lægger op til en større gensidig besindelse imellem tradition og modernitet. På den ene side kan aktører indenfor åndstraditionen blive meget bedre til at præsentere åndsidéerne i forhold til de anliggender, som optager det moderne menneske, og på den anden side kan det moderne menneske blive meget bedre til at forholde sig til den rigdom og indsigt, der ligger gemt i egen åndstradition.

Jeg har valgt at præsentere i alt fem teologiske tanker, der hver for sig rummer en eksistentiel fordring om engagement og indlevelse, og som samtidig udgør et ikke uvæsentligt korrektiv til herskende mainstreamopfattelser af førnævnte livsanliggender. De fem kan formuleres således:

1. Forandring kræver forankring
2. Til det væsentlige findes der ingen ligefremme metoder
3. Der er styrke i svaghed
4. For at være aktiv må man være passiv
5. Man må sætte sig *på* spil for at komme *i* spil

Tre kritiske indvendinger mod virksomhedsteologien

Inden jeg udfolder disse fem teologiske antiteser til moderne livsnavigation er det på sin plads at imødekomme nogle af de kritiske indvendinger, der kan rejses imod selve præmissen for et begreb om virksomhedsteologi. Man kan for det første indvende, at disse paradoksale antiteser i dag er almindelig

anerkendte, og at de kan beskrives ud fra en ren filosofisk og/eller psykologisk faglighed og som sådan ikke længere er særegne teologiske. Dernæst kan man indvende, at selvom der måtte knytte sig en intellektuel sandhed til denne paradoksale og eksistentielle engagementtænkning, er dette ikke ensbetydende med, at tænkningen også er økonomisk værdiskabende for virksomheder og organisationer. Endelig kan man indvende, at virksomhedsteologien grundlæggende er et misforstået projekt, fordi det uvægerligt kommer til at værdisætte den teologiske refleksion ud fra nyttemæssige skalaer og derved undergrave teologiens kerneidentitet som en optagethed af alt det, der netop ikke kan måles, vejes og tælles.

Teologiens ydre kald

Den sidste indvending først: I den pastorale tænkning er det et velkendt princip, at det ikke er tilstrækkeligt med et indre kald til præsteembedet. Kirkehistorien er rig på eksempler med selvbestaltede præster, der kunne forføre menigheden med sværmerisk teologi, fordi præsten ikke blev stillet til regnskab gennem et ydre kalds mere objektive kriterier. En tilsvarende logik gælder også for kirken. Også den må have et ydre kald i form af et mere objektivt bidrag til det samfund, den er en del af. Det er med andre ord ikke nok, at en forkyndelse er god på hjemmebane. Den må også kunne virke på udebane og så at sige score udebanemål, hvis den skal anerkendes som væsentlig og blivende åndstradition. En forkyndelse, der kun kan fungere i et højstemt kirkerum, er en forkyndelse i krise. Den kan let ende i åndelig indavl og teologisk selvtilstrækkelighed. Den kan ende som Det Døde Hav, der er dødt – ikke fordi der ikke er tilløb, men fordi der ikke er afløb.

Forestillingen om, at kirken også har et ydre kald, er på ingen måde ny. Det er en forestilling, der ligger implicit i en række ekklesiologiske overvejelser: Skal forkyndelse indeholde en diakonal dimension eller ej? Skal kirkebygningen ligge på tovet eller på en fjern bakketop udenfor byen? (Bollmann 2002). Skal kristendommen knyttes til kejserpaladset i Rom eller forblive et åndeligt undergrunds- og ørkenfænomen? Disse spørgsmål viser, at der igennem hele teologihistorien har eksisteret en diskussion om kirkens selvforståelse i forhold til indre og ydre legitimitet.

Det begreb om virksomhedsteologi, som introduceres her, skal ikke forstås som et forsøg på at formulere et nyt formål med det teologiske projekt. Det teologiske projekt er defineret ved, at det ikke har noget (ydre) formål. Men netop fordi det ikke har noget formål, er det også stillet frit med hensyn til at blive anvendt i forskellige sammenhænge (Herbst, 2010). Virksomhedsteologi er ikke et forsøg på at formulere en ny kerne i teologien, men et forsøg på at beskrive en vigtig og nødvendig *effekt* af god teologisk forkyndelse. – Et godt træ kendes som bekendt på frugterne (Matt 12,33).

Virksomhedsteologi handler således om en særlig virkning, der kommer af god teologisk forkyndelse, nemlig at den omsættes og fører til engagement, indlevelse og virksomhed (Grundtvig 1983, Luther 2011). Både i teologien og i erhvervslivet er der enighed om, at dovenskab er en dødssynd (Weber 1972). Man kan sige, at virksomhedsteologi betegner et særligt slægtskab imellem ånd og handling. Et godt eksempel er den historiske relation mellem andels- og højskolebevægelse (Nielsen 1991). Et andet eksempel Sankt Benedikts klassiske munkeregul: 'bed og arbejde'. Ordet 'entusiasme' er endnu et eksempel på at et begreb, der på én gang er entreprenørielt og samtidig også teologisk. Entusiasme kommer af det græske 'en theos', der som bekendt betyder 'i Gud'.

Et skabende misfit

Den anden indvending om, at dette åndsbidrag til virksomheds- og engagementtænkningen ikke nødvendigvis er værdiskabende i økonomisk henseende, kan ikke gendrives. Dette skyldes, at åndstænkningens eksistentielle anliggender påberåber sig en ubetinget karakter. Ligesom det gælder det for det gode, det sande og det skønne (etikken, videnskaben og æstetikken), at de som ubetingede livsanliggender ikke skal vurderes alene ud fra deres nyttemæssig virkning (Platon), gælder det også for virksomhedsteologien, at den heller ikke kan vurderes alene ud fra sin nytteværdi.

Hvis det for eksempel er godt at engagere sig i noget ud fra en eksistential betragtning, ja så må det siges at være godt i sig selv og ikke bare godt, fordi det også er godt for økonomien eller bundlinjen. Man kan sige det sådan, at der ikke kan sluttes direkte fra kvalitet til kvantitet. Der er simpelthen ikke

et ligefremt forhold imellem disse to størrelser. Vi skal være gode, ikke bare fordi det kan betale sig, men fordi det er godt i sig selv. Det er selvfølgelig udmærket, når initiativer omkring bæredygtighed og social ansvarlighed (CSR) også er gode initiativer ud fra et økonomisk eller forretningsmæssigt synspunkt. Men i bund og grund må det gode være noget, vi gør, fordi det er godt i sig selv.

At vi ikke kan slutte direkte fra kvalitet til kvantitet er ikke et specifikt teologisk problem, men et problem, der sådan set vedrører alle kunstarter, og som handler om en grundlæggende væsensforskel imellem tilværelsens betingede og ubetingede anliggender. Denne grundkonflikt imellem det, vi lever *af*, og det, vi lever *for*, er beskrevet på utallige måder: som en konflikt imellem ånd og krop (Platon), imellem værdi og værdighed (Kant), imellem væren og gøren (Heidegger), imellem sandhed og metode (Gadamer), imellem livs- og systemverden (Habermas).

Virksomhedsteologien kan måske bedst forstås som et skabende misfit. Det er et asynkront begreb, der betegner en paradoksal forbindelse imellem det evige og det timelige, det profane og det sakrale, det transcendent og det immanente. Ånd og handling er på den ene side uadskillelige, men samtidig så væsensforskellige, at de aldrig bare kan blive to fredsommelige sider af samme sag. De er to størrelser, der på én gang samvirker og modvirker hinanden, på én gang tiltrækker og frastøder hinanden. Her er ikke tale om en harmonisk yin og yang forbindelse, men en skrøbelig og flygtig eksistensbalance, der kun opretholdes gennem vilje, daglig anstrengelse og dannelsesindsigt.

Man kan sige, at virksomhedsteologi er en tænkning, der tilbyder en erkendelsesmæssig sprække i den moderne organisations- og ledelseslogik. En sprække, hvor det strømmer med eksistentielle livsanliggender, som på forskellig vis forstyrrer og udfordrer de gængse antagelser, der knytter sig til et velordnet, kontrolleret og rationelt arbejdsliv (March 2008). Vi har brug for sprækkerne, som Leonard Cohen synger, fordi det er i sprækkerne, at lyset kommer ind. Vi har med andre ord brug for at installere en grundlæggende dannelseskategori i det professionelle videnarbejde, der kan eksisterer side om side med de mere nødvendige og disciplinerede kompetencekategorier (Hansen 2008).

Paradokssets dynamik

Den sidste indvending om, at dette engagements- og virksomhedsbegreb ikke er særegent teologisk, men i dag er anerkendt indenfor både psykologi og filosofi, kan heller ikke gendrives. Man finder en tilsvarende paradoksal engagementtænkning hos en række refleksive eksistenstænkere udenfor den teologiske fagdisciplin. Ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby og psykologiprofessor Svend Brinkmann er blot to eksempler på tænkere, der viser at denne eksistentielle og paradoksale engagementforståelse sagtens kan beskrives og begrundes på et ikke-teologisk grundlag (Kirkeby 2007, Brinkman 2014). Dette ændrer dog ikke ved, at der historisk set stadig er tale om en særlig teologisk tradition. Vi lever på mange måder i en kulturkreds, hvor kerneteologisk idegods i den grad har sejret og er blevet allemandseje. Når det kommer til stykket, er alle prægnante begreber i den moderne statsteori i virkeligheden sekulariserede teologiske begreber, skrev den anerkendte statsteoretiker Carl Schmitt (Pedersen 2011: 116). Den virksomhedsteologi, som skrives frem her, skal således ikke forstås som teologisk i eksklusiv forstand, men derimod teologisk i historisk forstand. Det er en særlig strøm i åndshistorien, som kan genkendes som teologisk, og som også i dag kan bruges til at kvalificere moderne menneskers valg, beslutninger og værdier. Denne strøm er især kendetegnet af en paradoksal, eksistential og etisk grundtænkning om den menneskelige tilværelse.

Det ligger i denne grundforståelse, at tilværelsens paradokserfaringer ikke bare skal forstås som logiske problemer, der helst skal kunne gendrives. Tilværelsens paradoksalitet er derimod et grundvilkår, som man skal lære at leve med i stedet for at forsøge at bekæmpe. Filosofisk set kan man sige, at teologiens paradokstænkning installerer et tredje fikspunkt i den menneskelige eksistens imellem paradokssets to entiteter. Dette tredje fikspunkt kan sammenlignes med linegængerens balancegang. Selve fremdriften på linien er så at sige en tredje kraft, der er med til at sikre, at balancen mellem de to sider opretholdes.

Det er en teologisk grundtanke, at man kun kan udholde denne forestilling om tilværelsens uløselige paradoksalitet, hvis man samtidig abonnerer på en grundlæggende graciøs og grandios livstydning (jf. K.E. Løgstrup). Teologisk taler man om at indikativet altid må komme før imperativet (jf. R.

Bultmann). Et godt eksempel er Dekalogen, der i Anden Mosebog indledes med en udfrielsesfortælling, inden de ti bud udfoldes (2 Mos 20,2). Tanken er, at når mennesker abonnerer på denne graciøse grundstemning, viser det sig både mentalt og adfærdsmæssigt i form af tillid, taknemmelighed, forundring, personlig overskud, indre ro og en dybereliggende eksistentiel glædeserfaring (Jacobsen 2009). I den kirkelige forkyndelse er det dogmet om Gud, der fungerer som dette tredje fikspunkt. I virksomhedsteologien præsenteres dette fikspunkt som et ubetinget anliggende ved livet selv (Løgstrup/Pahuus). Ved at forholde sig til tilværelsens ubetingede anliggender (for eksempel det gode, det sande og det skønne) midt i det profane og professionelle arbejdsliv, installeres et fænomenologisk overskudsbegreb, der kan bruges til at sikre en både bæredygtig og værdiskabende balance imellem for eksempel produktivitet og trivsel (Lassen 2013). Dette er værdibaseret ledelse, når det forstås rigtigt (Hansen, 2005).

Klassisk livsnavigation

Overordnet set tilbyder virksomhedsteologien et katalog af erfaringer og erkendelser, der kan bruges til at kvalificere den moderne livsnavigation og hjælpe individet på vej mod en mere eksistentiel identitetsforståelse midt i en ellers grænseløs, teknologisk, konkurrencepræget og udviklingsorienteret præstationskultur.

De fem teologiske antiteser, der kort præsenteres her, udgør et klassisk korrektiv til moderne ideer om god livsnavigation. Den klassiske livsnavigation er som sådan ikke vendt imod de bærende idéer i den moderne livsnavigation; ideer om autonomi, frihed og udvikling. Men klassisk livsnavigation tilbyder en anderledes reflekteret og paradoksal læsning af disse ideer. Autonomi, frihed og udvikling er afgjort goder, men det er den ligefremme og ofte friktionsfrie måde disse goder præsenteres på i moderne selvudviklingslitteratur, der er problematisk (Jensen 2007). Tag nu et begreb som frihed. Ud fra en teologisk tænkning er ægte frihed ikke et spørgsmål om *frihed fra*, men om *frihed til*. Det er en positiv frihed (Berlin 1958), hvor frihed ikke er det samme som frigørelse. Man er først fri i eksistentiel-teologisk forstand, når man har fundet noget andet (end sig selv) at binde sig til (Knudsen 1956).

I. princip: Forandring kræver forankring

Hvis vi ikke vil lære af vore fejltagelser, er vi blot dømt til at gentage dem, siger historikerne. Deres pointe er ikke, at vi skal stå med ryggen til fremtiden, men at vi skal gå til den med den frimodighed og nysgerrighed, der netop kommer af en velreflekeret historisk bevidsthed. Ideen om 'forankring før forandring' handler om at styrke den personlige og kulturelle robusthed og derigennem producere en form for livsduelighed, der giver et stærkere fodfæste i en krævende og forandrende hverdag. Dette princip handler om, at forandringskompetence i grunden er mere væsentlig end forandringskompetence.

Ifølge Søren Kierkegaard er det menneskets opgave at realisere de muligheder, der på forhånd ligger gemt i dets eksistens (Søltoft 2008). Den kierkegaardske eksistensopgave er således en dobbeltopgave, der dels indbefatter en refleksion fremadrettet mod individets mulighedsbetingelser, og samtidig en refleksion bagudrettet mod individets nødvendighedsbetingelser. Et individ, der kun vil kendes ved nødvendighedsbetingelserne, er som en fantasiløs spidsborger, der er slave af konventionerne. Et individ, der kun vil kendes ved mulighedsbetingelserne, er som en eskapistisk fantast, der er slave af sin egen selvskabelse.

Virksomhedsteologi tilbyder at indbygge den klassiske åndstradition i den moderne identitetsproces. Det er en tradition, der har over 2000 år på bagen, og hvis fineste kvalitetsmærke er, at den netop ikke er sat i verden for at løse nutidige problemer. Den er som surdejen i et bagværk, en ingrediens, der så at sige er 'historisk' og som netop derfor udgør et unikt bidrag, der ikke kan erstattes af de øvrige mere 'nutidige' ingredienser.

Virksomhedsteologiens opgave er således at stille nogle andre og mere eksistentielle og fænomenologiske spørgsmål til den moderne udviklingsdiskurs. Det er nemlig ikke altid, at det, der er nyt, også er godt. Fremtidens forjættelse er ikke altid et kald, nogle gange kan det vise sig at være en fristelse. Virksomhedsteologen Grundtvig skrev i sin tid en strofe om, at lys uden varme er helvedes kval (1824). Strofen var en kritik af guldalderens oplysningsideal, der ifølge Grundtvig måtte ledsages af en mere folkelig indlevelsedsdimension. Sand oplysning skal ikke kun gøre os klogere, men må også være noget, vi kan varme os ved, mente Grundtvig. I dag kan vi måske stille et lignende spørgsmål til vor tids teknologiske innovationer; er disse bare noget, vi skal finde os i, eller er det også noget, vi kan finde os selv i?

2. princip: Til det væsentlige, findes der ingen ligefremme metoder

“I am a business man. I am a methodical man...” sådan indledte den amerikanske digter Edgar Allan Poe et klassisk satiredigt om den moderne forretningsmand. Vi lever på mange måder i en metodisk tidsalder. De bærende samfundsspørgsmål synes i dag ikke at være ‘hvorfor’, men ‘hvordan’. Det er selvfølgelig godt, at vi har metoder og teknikker til praktiske og nyttemæssige opgaver. Men når det kommer til de eksistentielle spørgsmål om mening, værdier, passion, etik og nærvær, kommer den metodiske og systematiske tænkning til kort. Her gælder en helt anden logik. I disse spørgsmål må individet selv træde i karakter og selv afgøre sig. Her hjælper det ikke at ringe til Mads og Monopolet. Den eksistentielle vejledningskunst er netop optaget af at lede mennesker *hen* til deres afgørelsens skillevej, men uden at lede dem videre (Hansen, 2008). Som sociologen Rasmus Willig meget rigtigt har påpeget, er den systemiske coaching udmærket til tennis, men den er ikke velegnet til udvikling af selvet (Willig).

Den eksistentielle opgave om at være og blive sig selv kan ikke udliciteres, den kan ikke gives i injektionsform, og den er bestemt ikke bare en implementeringsopgave, sådan som den nogle gange blive gjort til af en velmenende konsulentbranche. Der er på mange måder noget forførende og tillokkende over modeller, teknikker og metoder, når de lover, at tilværelsens kompleksitet kan reduceres. Men set i eksistentielt-fænomenologisk perspektiv er det forhold, at noget virker, ikke ensbetydende med, at det også er godt, sandt eller skønt. Ledelsesfilosoffen Pia Lauritzen har et sted skrevet, at hele teorier producerer halve mennesker. Ud fra denne tænkning er det afgørende, at individet altid efterlades med et rum til personlig stillingtagen og individuel tilegnelse. Som det ofte siges, har døren til livets egentlige anliggender kun greb på indersiden.

Denne tænkning er grundigt indarbejdet i kirkens kommunikationsstrategi. Kirkens forkyndelse kender ikke anden metode end ‘keep-coming-back’ metoden. De eksistentielle fordringer og erkendelser, der formidles søndag formiddag, kan ikke indfanges systematisk eller fastholdes metodisk. Derfor må mennesker komme igen uge efter uge livet igennem og blive kontinuerligt udfordret og inspireret af forkyndelsens ubetingede anliggender. Efter

seks dages drift må det virksomme menneske genbesøge det kontemplative rum og dér finde ny eksistentiel inspiration til et virksomt og engageret liv.

Ideen om virksomhedsteologi handler om, at dette eksistentielle refleksionsrum udmærket kan etableres på en sekulær arbejdsplads uden at udgøre en dogmatisk trussel for hverken ateisten eller muslimeren. I første omgang præsenteres virksomhedsteologien som en religionsløs og afmytologiseret formidling af livsfilosofiske anliggender, der ifølge skabelsteologien er indlejret i livet selv. Denne læsning er blandt andet inspireret af Mogens Pahuus' livsfilosofiske fortolkning af kristendommen, der bygger på den løgstrupske tradition, hvor gudsbegrebet forstås mere immanent som et radikalt og ubetinget livsanliggende indlejret i livet selv (Pahuus 1994:35). I anden omgang præsenteres virksomhedsteologien som en mere paradoksal refleksion af eksistentielle livsanliggender. Denne læsning bygger blandt andet på Kierkegaards radikale og paradoksale eksistenstænkning. Derudover trækker den på Bultmanns afmytologiseringsprojekt, på Tillich' tros- og modsontologi, på Vattioms svækkelsesteologi og på P.G. Lindhardts essay om, at det eksistentielle evangelium i virkeligheden er konformitetens og religiøsitetens radikale modsætning (Lindhardt 1961).

3. princip: Der er styrke i svaghed

Af og til møder man en leder i erhvervslivet, der synes at abonnere på en fortælling om, at man bedst skaber ekstraordinære resultater gennem ekstraordinære mennesker. Derfor handler ledelse om at sætte det rigtige hold af positive og engagerende individualister, og følgelig skille sig af med nejsigerne og de, der ikke er tilstrækkelige forandringsparate.

Den klassiske åndstradition tænker derimod anderledes; her handler det om at skabe ekstraordinære resultater gennem ordinære mennesker. Ved at anerkende og give plads til det ordinære i mennesket, forløses en overskudstænkning og en samskabelse, der nærmest har et ubegrænset potentiale i sig. Fortællingen om, at tolv ordinære fiskere fra en udkantsprovins i Romerriget kunne starte verdens største bevægelse, er et eksempel på netop dette. Nogle gange skal vi finde det store, dér hvor vi netop ikke forventer at finde det.

I stedet for at abonnere på et udelukkende heroisk ledelsesideal, hvor lederen for alt i verden ikke må vise svaghed, foreslår den teologiske tænkning, at ledelse eksekveres gennem en mere paradoksalt forståelse af forholdet mellem styrke og svaghed (Vattimo 1999). Når en leder står ved egne begrænsninger og tør vise sin menneskelighed kan hun skabe en helt anderledes forbindelse til medarbejderne. Dette er som sådan ikke ukendt ledelsesteori; det er værdibaseret ledelse, tillidsbaseret ledelse, demokratisk ledelse, anerkendende ledelse, unboss-ledelse osv. Virksomhedsteologiens pointe er dog, at alle disse demokratiske og dialogiske ledelsesteorier i grunden er ekkoter af et nyttestamentligt ledelsesprincip om eksistentiel motivation, ubetingede anliggender og fælles samskabelse. Et ledelsesprincip, der især var vendt imod den gammeltestamentlige, autoritære og patriarkalske ledelsestænkning (Horn 2008).

Der gemmer sig med andre ord en skjult styrke i begreber som svækkelse, skrøbelighed og sårbarhed (Vattimo). Når man tør stå ved sin svaghed og usikkerhed viser man sådan set, at man har tiltro til andet og mere end sig selv. Hver gang man for eksempel gør sig afhængig af en medarbejder eller kollega, har man skabt betingelserne for en innovativ samskabelse, der nogle gange kan føre noget nyt med sig. Der er med andre ord noget skabende i begreber som åbenhed og sårbarhed. En filosof har sagt det sådan, at du ikke kan tænke hvis du på forhånd ved, at du har ret. Måske kan man sige det samme om ledelse.

Derfor er det også interessant, at det danske ord 'at lede' både betyder at føre og at søge (Kirkeby 2007). Måske ligger der implicit i den skandinaviske ledelsestænkning et grundlæggende demokratisk og ydmygt ledelsesideal. I så fald burde vi overveje at revitalisere denne gamle skandinaviske ledelsestænkning i stedet for refleksionsløst at jage tidens nyeste ledelsesmetoder.

Pointen med dette princip om svaghedens styrke er ikke at fejre det svage eller skrøbelige, men at afsløre en moderne hybris. Ifølge den teologiske tænkning er sagen den, at vi simpelthen mister vores storhed, når vi glemmer vores begrænsning (Herbst 2013).

4. princip: For at være aktiv, må man være passiv

Det fjerne princip hænger meget sammen med det forgående og handler om, at der er en række ting i denne verden, der er værd at vente på. Den danske

livsfilosof Mogens Pahuus har beskrevet en filosofisk aktivitetstænkning, hvor det ikke bare handler om at erobre verden, men også om lade sig erobre af den (Pahuus 2002:90). Ifølge Pahuus er der to former for trang, der gør sig gældende i den menneskelige eksistens: en ydre og umiddelbar trang til behovsopfyldelse (pligt og lyst) og en indre og mere dybtliggende trang til eksistentiel livsopfyldelse (dyd og vilje). Den første handler om kompetence og om at bemestre sig tilværelsen, den sidste handler om dannelse og om en åbenhed og optagethed af de forhold, som man ikke mestrer.

Meget tyder på, at det moderne menneske har svært ved at være passiv på den rigtige måde. Den politiske tænker Hannah Arendt har skrevet, at begrebet om nåde i dag er blevet fuldstændig afløst af et begreb om autonom selvudvikling (Arendt, 2010 [1930]: 64). Det moderne livs løsen synes at være, at det er bedre at digte sig selv fremfor lade sig digte. Om dette tænkte eksempelvis Kierkegaard meget anderledes. Han har blandt andet beskrevet hvordan der kan gemme sig en åndelig dovenskab i det hyperaktive liv (SKS EE 2,271).

Begrebet om nåde handler ikke om at flygte fra sit ansvar, undslå sig initiativet eller træde ind i en passiv laissez faire-position. Begrebet om nåde handler om, at kongevejen til livet ikke bare er en vej, hvor du selv griber ud efter dit liv, men en vej, hvor du også bliver grebet af det. Det sidste kræver en passiv kompetence, hvor man evner at lade sig forundre, fængsle, begejstre, inspirere ect.

Den passive kompetence handler ikke om at være ikke-virksom, men om at være virksom på en inspireret og beriget måde. Kunstmaleren Per Arnoldi har beskrevet det meget godt, da han i et interview sagde, at han ikke har nogen passion, men at det er passionen, der har ham. Livsfilosoffen Vilhelm Grønбæk har beskrevet noget tilsvarende, da han om inspirationen skrev, at det er en kraft, der må lettes gennem arbejde: "Inspirationen er ikke en kraft der tvinger mig, men en kraft det bøjer mig" (Pahuus 1995: 28). Der er med andre ord noget paradoksalt ved inspirationen, nemlig at det i en vis forstand er dén, der udgør byrden og ikke arbejdet. Arbejdet er derimod det, der letter byrden.

Pointen med dette princip er, at man må kunne være til stede i det passive på en åben, nysgerrig og dermed skabende måde. Mennesker skal bevæges, før de kan skabe en bevægelse. Det giver en helt anden ledelse, når lederen føler, at han selv allerede er ledt af det, man kunne kalde 'livets egen ledelse'.

5. princip: Man må sætte sig på spil for at komme i spil

Dette sidste princip er måske det allervigtigste, for det handler om, hvordan man på en både bæredygtig og værdiskabende måde kan forbinde sig eksistentielt til det moderne, professionelle arbejdsliv.

I takt med, at samfundet i stigende grad professionaliseres, og at der i denne professionalisering optræder et voksende krav om selvledelse, personlig udvikling og kreativt engagement, synes der efterhånden kun at være to mulige udveje for det virksomme menneske, hvis det skal overleve eksistentielt. Enten må det brænde ud og bukke under for stressen, eller det må vælge en mere kynisk selvbeskyttelsesstrategi, hvor det distancerer sig fra arbejdslivet og fra de etiske konsekvenser af de professionelle beslutninger. Ud fra en eksistentiel tænkning er begge 'løsninger' lige ødelæggende. Udbrændtheden ødelægger individet og gør skade på kort sigt. Kynismen ødelægger kulturen og gør skade på langt sigt.

Kunsten er naturligvis at brænde uden at brænde ud. Ifølge Jakob Knudsen er man allermest sig selv, når man kaster sig ud i et selvforglemmende engagement (Knudsen 1956). Det selvforglemmende engagement er ifølge psykiatriprofessor Irvin Yalom et terapeutisk modtræk – faktisk det eneste, vi har at gøre – overfor tilværelsens kyniske meningsløshed (Yalom 2007:505). Men det brændende engagement er også et farligt ideal, fordi de dehumaniserende mekanismer i markedsøkonomien, managementtænkningen og præstationsamfundet er særdeles stærke kræfter, som individet alene ikke har kapacitet til at modstå (Skov 2009, Ørsted 2013). Alligevel må vi insistere på et hverdagsliv og dermed også et arbejdsliv, som vi kan leve os ind i, og hvor det er muligt for os glimtvis at være os selv på en eksistentiel måde. Til syvende og sidst er det jo værdierne, holdningerne og drevet hos den enkelte, der alene kan sikre en både bæredygtig og værdiskabende udvikling. Der er ganske vist meget i den kommercielle virksomhed, som et dannet menneske ikke kan forbinde sig eksistentielt til og derfor heller ikke brænde for. Men midt i denne kommercielle og materielle virkelighed er der også meget, man *kan* forbinde sig til: for eksempel kolleger, kunder, kvalitet, ordentlighed, samskabelse, bæredygtige værdier, en bedre fremtid, det indre engagement ect.

Man kan måske sige at denne fordring om at sætte sig på spil (og ikke bare i spil) udgør et eksistentielt kors for det moderne menneske. Om det eksistentielle kors skriver ledelsesfilosof Mogens Stiller Kjærgaard, at det ikke så meget er noget, man kryber *til*, men noget, man må krybe *igennem* for at blive revitaliseret (Horn 2008: 268). Uden dette kors, uden kravet om, at vi også må sætte os selv *på* spil i arbejdslivet, bliver den professionelle præstation let til en forstillelse, og vi mister evnen til at finde mening i det, vi foretager os, og dermed går vi glip af muligheden for en dybereliggende eksistentiel tilfredshedsfølelse.

Virksomhedsteologien som en tredje vej

Sammenlagt kan man sige, at den teologiske tænkning, der præsenteres her, lægger sig idehistorisk som en 'tredje vej' imellem dels en materiel-økonomisk tænkning og dels en romantisk-humanistisk tænkning (Dalsgaard 2012, Volf 2001).

Virksomhedsteologien, som den skrives frem her, hører hjemme i en eksistentiel-fænomenologisk videnskabsteori, hvor det ikke så meget handler om at få et erkendelsesmæssigt overtag over tilværelsen, men derimod om at muliggøre en eksistentiel indlevelse i tilværelsen. Fænomenologiens erkendende jeg er et "såret cogito", skriver filosof Jacob Dahl Rendtorff; det er et jeg, der er klar over at "man altid er kastet ind i verden, før man fortolker den, og at man selv bliver en del af den virkelighed, man forsøger at erkende" (Rendtorff 2007:287). Virksomhedsteologi er derfor en tradition, der ikke så meget er på jagt efter en kritisk og evidensbaseret videnskabelighed, men derimod en mere erfaringsbaseret og reflekteret lidenskabelighed. Som Kierkegaard skriver, er det netop lidenskab, der er hovedsagen. Ret beset er virksomhedsteologi mest af alt en lidenskabsfilosofi.

Litteratur

Andersen, Kirstine. 2006. *Kierkegaard og Ledelse*. København: Frydenlund.

- Arendt, Hannah. 2010 [1930]. "Augustin og protestantismen". I: M. Thorup, *Eksistens og Religion*. Århus: KLIM.
- Berlin, Isaiah. 1958. "Two Concepts of Liberty". I: Berlin. 1969. *Four Essays on Liberty*. Oxford: Oxford University Press.
- Bollmann, Kaj. 2002. "Kirken tilbage til torvet". *Politiken*. Kronik.
- Brinkmann, Svend. 2014. *Stå fast*. København: Gyldendal Business.
- Bultmann, Rudolf. 1967. *Jesus Kristus og mytologien*. København: Munksgaard.
- Dalsgaard, Matias Møl. 2011. *Du må ikke fortvivle*. Frederiksberg: Unitas Forlag.
- Dalsgaard, Matias Møl. 2012. *Det protestantiske selv*. København: Anis.
- Grundtvig, N.F.S. 1983 [1817]. *Om mennesket i verden*. Herning: Poul Kristensen.
- Hansen, Christian. 2005. "Værdibaseret ledelse eller værdibaseret styring?". *Ledelse i dag*. Nr. 62, 88-95.
- Hansen, Finn Thorbjørn. 2008. *At stå i det åbne*. København: Gyldendal Akademisk.
- Hellesten, Tommy. 2003. *Ud af fornuften*. Frederiksberg: Forlaget Alfa.
- Herbst, Martin. 2010. *Teologi og ledelse*. Upubliceret manus.
- Herbst, Martin. 2013. *Sunde og syge fællesskaber*. Frederiksberg: Alfa.
- Horn, Peter. 2008. *Vision minus status = strategi*. København: Børsens Forlag.
- Jacobsen, Bo. 2009. *Livets dilemmaer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, Jørgen I. 2007. *Jeg-automaten*. Frederiksberg: Aros Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh. 2007. *Det nye lederskab*. København: Børsens Forlag.
- Kierkegaard, Søren 2001-2013. *Søren Kierkegaards Skrifter (SKS)*. København: Gads Forlag.
- Knudsen, Jakob. 1956. *At være sig selv. Et udvalg ved Ole Wivel*. København: Gyldendal.
- Lassen, Tommy Kjær. 2013. *Egentlig selvledelse*. Copenhagen Business School. Ph.d. Series.
- Lauritzen, Pia. 2011. *Filosofi i ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Virksomhedsteologi

- Lindhardt, P.G. 1961. *Religion og Evangelium*. København: Hans Reritzls Forlag.
- Luther, Martin. 2011 [1520]. "Om et kristnemenneskes frihed". I C. F. Wiwe, *Religionshistoriske hovedværker i uddrag*. Århus: Systime.
- March, James. 2008. *Fornuft og forandring*. København: Samfundslitteratur.
- Nielsen, V. N. 1991. *Ånd og handling*. Ryslinge: Ryslinge Højskole.
- Pahuus, Mogens. 2002. "Om at være sig selv i arbejdet". I: Frederiksen, Ibsen og Larsen, *Magt, passion, kommunikation*. Frederikshavn: Dafolo Forlag.
- Pahuus, Mogens. 1995. *Livsfilosofi*. Århus: Philosophia.
- Pahuus, Mogens. 1994. *Livet selv. En livsfilosofisk tolkning af kristendommen*. Århus: Philosophia.
- Pedersen, S. H. 2011. *Carl Schmitt*. København: DJØF Forlag.
- Rendtorff, Jacob Dahl. 2007. "Fænomenologien og dens betydning". I: Fuglsang og Olsen: *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Santner, Eric. 2001. *On the Psychotheology of Everyday Life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Skov, Jakob. 2009. *Det brændende engagement*. København: Gyldendal Business.
- Søltoft, Pia. 2013. "Fortvivlelsens skikkelser". *Dansk Magisterforening*. 7. maj.
- Søltoft, Pia. 2008. "Kierkegaard som coach". *Erhvervspsykologi*. Vol 6, nr. 1.
- Yalom, Irvin. 2007. *Eksistentiel Psykoterapi*. København: Hans Reitzels Forlag
- Vattimo, G. 1999. *Jeg tror, at jeg tror*. Frederiksberg: Anis.
- Weber, Max. 1972 [1904]. *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. Fremad.
- Willig, Rasmus. 2010. "Coaching er skabt til tennis – ikke til selvet". *Politiken*. 4. april.
- Volf, Miroslav. 2001. *Work in the Spirit*. Oxford University Press.
- Ørsted, Christian. 2013. *Livsfarlig ledelse*. København: Peoples Press.

Tommy Kjær Lassen, ph.d., ledelsesfilosof, cand.theol.
E-mail: tkl@vitaactiva.dk
www.vitaactiva.dk

Ledelse i spændingen mellem værktøj og virkelighed

Martin Herbst

Ledelse udfoldes i spændingen mellem værktøj og den virkelighed, man finder sig i. Derfor har værktøjer en berettigelse i enhver ledelsesmæssig kontekst. De må blot ikke blive ledelsens tyngdepunkt. Så forføres man ind i en teoretisk, mekanisk og systemfikseret verden. Det er lammende for kreativitet og ledelse. Netop dette sker i kraft af den værktøjsorienterede tilgang til ledelse, der kendetegner den private og offentlige sektor. Filosofien og teologien viser, hvordan ledelse udfoldes i spændingen mellem værktøj og virkelighed med tyngdepunkt på det sidste, og hjælper dermed ledelsen til at komme ned på jorden til fælles bedste.

Værktøj er tidens mantra

Da Lars Løkke Rasmussen i maj 2014 var ude i sit livs politiske stormvej grundet en række pinlige bilagssager, blev Venstres politiske ordfører, Inger Støjberg, ved med at bakke sin leder op i medierne. Det gjorde hun med følgende ordlyd, der blev gentaget i det uendelige, ikke blot af Støjberg, men af mange fra Løkke Rasmussens bagland (Information 24.05.14): "Lars Løkke Rasmussen er den bedste politiske håndværker på Christiansborg." Sådan blev hans legitimitet som Venstres og landets kommende leder begrundet. Det var åbenbart begrundelse nok.

Identifikationen med lederen og håndværkeren er ikke kun kendetegnende for Venstres politiske selvforståelse. Den er tidstypisk (Herbst 2014). Overalt forbindes ledelse med evnen til at vælge det rigtige værktøj. Ledelsespublikationer er blevet værktøjsmanualer med dertil hørende metoder og

casestudyguides. Ofte handler akademiske afhandlinger mere om metode end indhold (Brunsson 2014). Skolelærere og pædagoger betoner konstant, at deres ledelsesmæssige kompetence står og falder med, om de er blevet udstyret med de rigtige redskaber. Manien med at identificere ledelse med værktøj viser sig også, når anliggendet er kirkeligt eller religiøst (Bovbjerg 2001). Bøger om spirituel udvikling er selvhjælpsmanualer, hvor man instrueres i at anvende de rigtige teknikker. Selv kærlighedslivet er kommet på værksted. Hvis noget går galt med sexlivet, børneopdragelsen eller samværet, tænker vi, at det må skyldes, at værktøjet til at pleje forholdet er defekt eller forældet.

Ovenstående illustrerer, at 'værktøj' er blevet kodeordet i snart sagt enhver ledelsesmæssig sammenhæng. Hvad enten det gælder organisationen, familien, kirken eller personlig udvikling, opfattes ledelse og værktøj som to sider af samme sag. Jeg finder denne 'udvikling' problematisk. Ikke fordi værktøj er irrelevant for ledelse. Men fordi ledelse ikke må forveksles med håndværk. Håndværk bør ikke være ledelsens tyngdepunkt. For ledelse handler om at navigere i virkeligheden. Intet værktøj kan håndtere virkeligheden. Virkeligheden kan slet ikke håndteres. Gør man alligevel forsøget, forholder man sig ikke til virkeligheden. Implementeres dette som ledelsesstil, får det katastrofale konsekvenser.

Værktøjsmodellens fortrin og mangler

Identifikationen med ledelse og værktøj er ikke ny. Vi finder den ved fundamentet til moderne organisationsteori. I 1911 skrev Frederick Winslow Taylor sig ind i historien med værket *The Principles of Scientific Management*. Med en stolt, ukritisk tiltro til den videnskabelige metode formulerede han værkets ærinde (Taylor 1914: 7): "To prove that the best management is a true science, resting upon clearly defined laws, rules, and principles, as a foundation. And further to show that the fundamental principles of scientific management are applicable to all kinds of human activities, from our simplest individual acts to the work of our great corporations, which call for the most elaborate cooperation. And, briefly, through a series of illustrations, to convince the reader that whenever these principles are correctly applied, results must follow which are truly astounding."

Implementeringen af Taylors model førte til 'astounding' resultater, ikke mindst i den amerikanske bilbranche, hvor den udgjorde det teoretiske fundament for 'Fordisme' (Scott 1998: 40). Men også i mange andre sammenhænge skulle Taylors teknologiske ledelsesopfattelse vise sig at være banebrydende. Han er forfaderen til en strøm af effektivitetsprogrammer (Cole 1994: 66-83), der har ført til *New Public Management*, der så småt er begyndt at banke på kirkens dør. Robert Kanigel opsummerer Taylormodellens success med følgende ordlyd (Kanigel 1997: 7): "He helped instill in us the fierce, unholy obsession with time, order, productivity, and efficiency that marks our age."

Efterfølgende blev Taylor kritiseret for at erstatte mennesker med maskiner, ledelse med programmer og levende organismer med døde systemer (Bennis 1959: 263, 1989; Burns 1978). Følgelig har ikke så få alternative paradigmer set dagens lys, siden Taylor lancerede sin model; positiv psykologi, servant leadership, teori-U, distributed leadership, værdibaseret ledelse, tillidsbaseret ledelse m.m. Alligevel har den vist sig at være overordentlig overlevelsedygtig. Dens nutidige popularitet afslører den hævdvundne idé om, at vi har bevæget os fra den hårde, maskuline ledelsesstil til den bløde, feminine, som en illusion.

Nu kan intet overleve i det lange løb, hvis det ikke opfylder et reelt behov. Hvilke behov opfylder den værktøjsbaserede tilgang til ledelse? For det første fordrer den konkrete mål. Relevansen for ledelse er indlysende. For ledelse handler om at navigere mod et givent mål (Burns 1978:19). Kan en leder ikke aflæse territoriet, præcisere målet og bevæge sig i retning af det, har vedkommende spillet sin rolle som leder af hænde. For det andet hviler den værktøjsbaserede tilgang på indsamlingen af objektive data. Også dette giver god mening. Hvis organisationen eller virksomheden er prisgivet lederens subjektive og impulsive tilskyndelser, drænes medarbejderne for energi og motivation. Det fænomen var udbredt på Taylors tid. Men behovet for objektivitet er mindst lige så relevant i vor globale tidsalder. Ledelse af mennesker med vidt forskellige nationale, kulturelle og religiøse baggrunde fordrer objektiv distancering til personlige religiøse og moralske præferencer. Endelig indfrier værktøjsmodellen behovet for kontrol og forudsigelighed. Det siger næsten sig selv. Formålet med et hvilket som helst værktøj er at kontrollere det foreliggende materiale på en forudsigelig måde. Igen er relevansen indisputabel. Ledelse handler om at skabe orden og ordnede forhold.

Den værktøjsbaserede ledelse hviler på mål, objektivitet og kontrol. De hører alle med til god ledelse, ingen tvivl om det. Men dermed skal man ikke overse, at den virkelighed, lederen navigerer i, sprænger rammerne for værktøjsmodellen. Der findes noget, der hverken kan måles eller vurderes. Ikke fordi det er værdiløst, men fordi det er uvurderligt. Også for ledelse. Derfor er ingen leder, der udelukkende var motiveret af penge og status, gået over i historien. Nelson Mandela vil næppe blive husket som Sydafrikas bedste politiske håndværker! For det andet er det subjektive engagement alfa og omega i god ledelse, om den udfoldes på direktionsgangen, skolen, institutionen eller fodboldbanen. Endelig indtræffer de mest kreative øjeblikke, når vi glemmer alt om orden, hierarki og kontrol og hengiver os til hinandens nærvær. I dette nærvær fødes tanker, der ændrer verdens gang. Mål, objektivitet og kontrol er godt, men bedre endnu er det uvurderlige, lidenskabelige og uforudsigelige.

Historiske forbehold over for værktøjsmodellen

Fordi værktøjsmodellen giver et falsk billede af virkeligheden, er den potentielt ødelæggende. Den erkendelse finder vi ved civilisations rødder. Her afspejles den i myte, religion, filosofi og teologi. På myteplan sker det i kraft af fortællingerne om Kain og Prometheus. Ifølge overleveringen er Kain håndværkernes forfader. Hans navn røber forbindelsen. På hebraisk betyder *kain* 'spyd' og er afledt af verbet *kin* 'at smede' (Gesenius 1979). I den græske mytologi kædes Prometheus sammen med allehånde redskaber. Som bekendt stjal han ilden fra guderne (Hesiod 1973: 535-569). Den blev efterfølgende brugt til at skabe de forskellige håndværk *technai* (Nussbaum 2001: 94-95. Zhmud 2006: 45-81). I sit drama om Prometheus pointerer Aischylos hans rolle således (Aischylos 1975: 506): "Al kunst og kunnen [*technai*] stammer fra Prometheus' hånd!"

Nu er det ikke mit anliggende at så tvivl om Kain og Prometheus' berettigelse. Værktøj er uløseligt forbundet til skabelsen af den menneskelige civilisation og dens fremskridt. Men det er bemærkelsesværdigt, at begge figurers opførelse får skæbningsvangre udfald. Kain blev alle morderes forfader. Pro-

metheus' tyveri bevirkede, at Pandora åbnede sin krukke, så alskens ulykker fløj ud i verden (Hesiod 1973: *Theogonien* 570-574, *Værker og Dage* 90-104).

På det religiøse eller teologiske plan bliver forbeholdet over for værktøj understreget i Dekalogens første bud (2 Mos 20,4): "Du må ikke lave dig noget gudebillede i form af noget som helst oppe i himlen eller nede på jorden eller i vandet under jorden." Der er ganske enkelt noget, der modsætter sig kontrol, instrumentalisering og genstandsliggørelse. Samme erkendelse afspejles i det buddhistiske udsagn: "Hvis du møder Buddha på vejen, så slå ham ihjel!" (En Buddha, man kan tage og føle på, er ingen Buddha.) Eller i muslimers forbud mod afbildninger af profeten. I filosofien finder vi samme pointe. I sit berømte *Syvende Brev* understreger Platon, at sandheden hverken kan fanges i ord eller på skrift (Plato 1989: 343a): "Hence no intelligent man will ever be so bold as to put into language those things which his reason has contemplated, especially not into a form that is unalterable – which must be the case with what is expressed in written symbols." Både teologi og filosofi er fælles om at modsætte sig genstandsliggørelsen af det vigtigste i livet. Hannah Arendt siger det godt (Arendt 1978: 119): "The invisibility of truth in the Hebrew religion is as axiomatic as its ineffability in Greek philosophy."

Forbeholdet mod at identificere værktøj med virkelighed løber som en rød tråd gennem den vestlige tradition. Det er blevet pointeret af historiens største tænkere, hvoraf her blot skal nævnes nogle repræsentative skikkelser: Platon, Aristoteles, Aquinas, Luther, Kierkegaard, Løgstrup, Nietzsche, Heidegger, Buber, Arendt, Gadamer, Habermas og Levinas. Jeg vil illustrere en pointe, de er fælles om, med et berømt citat af Kierkegaard (Kierkegaard 2006: 158-159): "Nei, det at være i en Vildfarelse, er, ganske usocratisk, det som Menneskene mindst frygte. Man kan see forbausende Exempler derpaa, som efter en uhyre Maalestok oplyse dette. En Tænker opfører en uhyre Bygning, et System, et hele Tilværelsen og Verdenshistorien o. s. v. omfattende System – og betragter man hans personlige Liv, saa opdager man til sin Forbauselse dette Forfærdelige og Latterlige, at han selv ikke personligen beboer dette uhyre, høithvævede Pallads, men en Ladebygning ved Siden af, eller et Hundehuus, eller i det Høieste Portnerleiligheden." Man kan ikke være til stede i virkeligheden, hvis man reducerer den til et system. Så har man i realiteten forvist sig selv til 'hundehuset' eller 'portnerlejligheden'.

Aristoteles' *technē* og *praxis*

Af alle tænkere har Aristoteles angiveligt formuleret den skarpeste analyse af forholdet mellem værktøj og virkelighed. Det gør han med begrebsparret *technē* og *praxis*, som jeg efterfølgende tager afsæt i. Indledningsvis skal det understreges, at Aristoteles er kompleks. I en sådan grad at betegnelsen 'aristotelisme' ikke hører hjemme i akademiske sammenhænge. Aristoteles' tænkning er ikke monolitisk. Den er multifacetteret, hvorfor den efterfølgende fremstilling savner enhver ambition om at være udtømmende. Med disse forbehold in mente vil vi nu se nærmere på Aristoteles' sondring mellem *technē* og *praxis*, som den på forbilledlig vis skildres af Dunne (Dunne 1993). Hvordan forstår Aristoteles dette begrebspar? Hvad angår førstnævnte, kan man uden problemer drage paralleller til det nutidige betydningsindhold i ord som teknik, metode, værktøj, redskab og håndværk. Så let går det ikke med *praxis*. Den aristoteliske *praxis* svarer ikke til vore dages praktik, der faktisk kan sidestilles med *technē*! For betragtes man i dag som praktisk anlagt, indebærer det en sans for håndværk med dertil hørende redskaber. Ifølge Aristoteles hører *praxis* ikke til i værktøjets domæne. *Praxis* er erfaringen af, at redskabet, værktøjet, midlet og metoden har opfyldt sit respektive formål. Hvor *technē* fordrer, at handlingen bærer frugt i et særskilt resultat, er sidstnævnte indeholdt i *praxis* (Aristotle *Nicomachean Ethics* 1984: 6.5.1140b6-7): "For while making has an end other than itself, action [*praxis*] cannot; for good action itself is its end."

Praxis er sit eget mål. Man kan anskueliggøre forholdet mellem *technē* og *praxis* med en fodboldkamp. Her svarer reglerne, banen, tøjet, støvlerne, fodbolden, gagen, strategien og spillernes færdigheder til *technē*. *Praxis*, derimod, er selve kampen, hvor man spiller for at spille og oplever en nydelse og fylde i det. *Technē* tjener altså et højere formål. Det gør *praxis* ikke. I *praxis* gør man det, man gør, for at gøre det. På denne måde er man fuldt til stede 'i handlingen', på græsk *en ergon*, og først da udfolder man *energeia* 'at være energisk' i aristotelisk forstand (Arendt 1958: 206). Der er ligeledes ingen distance mellem en selv og formålet med det, man gør. Man er 'i formålet' *en telos*, og først i denne *entelecheia* er man 'intellektuel' retteligen forstået: Man gør det, man gør, for at gøre det. Det bærer lønnen i sig selv. I denne handling erfarer man en fylde, som kun den forstår, der selv lever i *praxis*.

Aristoteles satte *technē* højt, men han satte *praxis* højere. Det er i *praxis*, den virkelige politiker, lærer, præst, poet og leder udfolder sig. Retrospektivt er det forbavsende, i hvor høj grad dette aspekt af Aristoteles' tænkning flugter med det 'protestantiske princip', som det eksempelvis er blevet formuleret af Tillich (Tillich 1951-63). Ifølge Tillich er subjektivitet, erfaring og uforudsigelighed kodetemaer i den protestantiske selvforståelse.

Sondringen mellem *technē* og *praxis* kan sammenfattes på følgende måde, jævnfør nedenstående skema: Hvor *technē* er midlet, er *praxis* målet. Hvor *technē* beskriver processen fra årsag til virkning, indebærer *praxis* et sammenfald mellem årsag og virkning. Hvor *technē* handler om tilegnelsen af objektiv viden og formel uddannelse, drejer *praxis* sig om subjektive, kontekstbestemte erfaringer. Netop fordi *praxis* indebærer et sammenfald mellem den agerende og handlingen, kan den ikke vurderes på afstand, underkastes videnskabelig analyse eller udkrystalliseres i en metodelære. Da dens domæne er levende personer med subjektive historier, fordrer den et forhold til uforudsigelighed og usikkerhed i langt højere grad end *technē*, der sit 'praktiske' ry til trods har ikke så lidt tilfælles med et 'teoretisk ideal' (Dunne 1993: 237).

Technē	Praxis
Middel	Mål
Årsag til virkning	Årsag i virkning
Viden	Erfaring
Objektiv	Subjektiv
Systemet	Mennesket
Evaluerbar	Ikke-evaluerbar
Universel (Historieløs)	Kontekstbestemt (Historiemættet)
Forudsigelig	Uforudsigelig
Det planlagte forløb	Det virkelige forløb

Ledelsesmæssige konsekvenser

Med disse betragtninger som afsæt vil jeg konkretisere nogle ledelsesmæssige konsekvenser af sondringen mellem *techné* og *praxis* med fokus på viden og værdier.

Viden

Technēs domæne er den formelle, resultatorienterede viden. Den kan tilegnes og bedømmes efter objektive, universelle kriterier og kommer til sin ret i undervisningslokalet såvel som i det virkelige liv. Også *praxis* indebærer viden. Men i modsætning til sin begrebspartner kan den ikke formaliseres eller systematiseres. Den er indlejret i subjektive erfaringer. Det ville derfor være mere korrekt at betegne denne viden som livsvisdom eller praktisk visdom, hvad Aristoteles da også gør i den *Nikomacheiske Etik* med udtrykket *phronesis* (Aristotle 1984: 1140b1-4). Denne visdom kan ikke bare læres på en skolebænk (Wittgenstein 1953: 227. Gadamer 2004:297-308. Newman 1985: 228). Den er resultatet af års interaktion med eksempelvis kunder, patienter, kolleger og konkurrenter igennem skiftende tider og i et utal af situationer. I *Meaning and the Moral Sciences* beskriver Hilary Putnam forskellen på de to typer af viden på denne måde (Putnam 1978: 72): “[I]t is a feature of ‘scientific’ knowledge [*technē*] (at least if we take *physics* as the paradigm) that we use measuring instruments that we understand. Our theory applies to our measuring instruments, and to their interactions with what they are used to measure, not just to the objects we measure. It is a feature of *practical* knowledge that we often have to use *ourselves* (or other people) as the measuring instruments – and we do *not* have an explicit theory of *these* interactions.”

Der findes altså to former for viden. Den ene vedrører *technē*, den anden *praxis*. Den første kan kommunikeres direkte i modsætning til den sidste. Teologien insisterer på, at den viden, der er opnået gennem *praxis* dvs. gennem personlig interaktion og subjektive erfaringer, er kendetegnende for god ledelse. De religiøse udtryk for den type viden er ‘åbenbaring’, ‘udvælgelse’, ‘frelse’, ‘kaldelse’ og ‘kristustrø’. Med Jesu sædvanlige tendens til at sige sandheden uden omsvøb afspejles vigtigheden af den form for viden i følgende udsagn fra Bjergprædiken (Matt 7,6): “Giv ikke hunde det hellige, og kast ikke jeres perler for svin, for at de ikke skal trampe dem ned med deres ben og så vende

sig om og sønderrive jer.” Den samme pointe udfoldes på en mere positiv måde af Paulus i hans korrespondance med menigheden i Korinth (1 Kor 2,6-8): “Dog, visdom taler vi om blandt de fuldkomne, men ikke en visdom, som er af denne verden eller fra denne verdens forgængelige herskere. Hvad vi taler om, er Guds hemmelige visdom, som var skjult, men som Gud allerede før tidernes begyndelse havde bestemt skulle føre os til herlighed. Den visdom har ingen af denne verdens herskere kendt, for havde de kendt den, ville de ikke have korsfæstet herlighedens Herre.” Visse typer af viden kan man bare ikke servere på et fad. Ikke fordi de partout skal holdes hemmeligt eller kun være tilgængelige for en lukket kreds, men fordi forståelsen af dem indebærer en række subjektive erfaringer, man er blevet skænket som gave.

Kirken har altid insisteret på, at dens ledere kvalificeres i kraft af subjektive erfaringer inden for eksempelvis tro, håb og kærlighed. Uden disse erfaringer mister den kristne leder sin berettigelse. Det ydre kald kan altså ikke stå alene. Det kan forekomme barsk, når man tager nutiden i betragtning. Folkekirkens øverste leder er folkevalgt politiker og kan meget vel tænkes at være lidet bevandret i det kirkelige landskab og troens verden. Følgelig kan man ikke kræve, at en kirkeminister skal være teolog eller kirkevant, lige så lidt som en skatteminister skal have personlige erfaringer med erhvervslivet (Hildebrandt 2014). Men man kan kræve, at de er lydhøre over for dem, der står i den *praxis*, de ikke selv har erfaret. Det har været en udfordring for flere kirkeministre og for folkevalgte politikere i det hele taget, hvad der tydeligvis bliver illustreret med regeringens implementering af den nye skolereform. Det er desværre karakteristisk for hele det politiske spektrum, at *technē* vinder frem på bekostning af *praxis*.

Værdier

Begrebsparret *technē* og *praxis* kan også være afklarende for opfattelse af værdier og deres berettigelse i ledelsesmæssigt regi. På *technēs* side kan man tale om ‘instrumentelle’ værdier (Rokeach 1973). Som betegnelsen signalerer, skal en instrumentel værdi bruges til noget. Den har to kendetegn: *Den tjener et højere formål og er adskilt fra sit formål*: Man gør sit arbejde ordentligt for at beholde det. Man behandler kunden med respekt, fordi det er godt for forretningen. Man påtager sig ekstra ansvar for at styrke sine karrieremuligheder. Man udviser tillid, fordi det er motiverende for medarbejderne.

Man tager hensyn til miljøet, fordi det er gavnligt for virksomhedens renommé og omsætning. Således indebærer instrumentelle værdier adskillelse mellem værdien og dens formål, mål og resultat. Værdien har med andre ord ikke nok i sig selv. Den skal bruges til noget større. Det ligger i sagens natur, at det, man bruger, er underordnet et større formål.

Sådan forholder det sig ikke med værdierne i *praxis*. I modsætning til de instrumentelle værdier er de ikke-instrumentelle. De er, hvis jeg må tillade mig at benytte et ord, der afspejler dets græske grundbetydning, ‘intelligente’ (*entelecheia* (latin, *intellectus*) er sammensat af en ‘i’ og *telos* ‘mål’). *For de tjener ikke noget højere formål, og der er ingen splittelse mellem værdien og dens formål.* Årsag og virkning udgør en enhed: Man underviser *for* at undervise. Man prædiker *for* at prædike. Man digter *for* at digte. Man synger *for* at synge. Man gør tingene godt *for* at gøre dem godt. Man opfører sig ordentligt *for* at opføre sig ordentligt. Man er kærlig, omsorgsfuld, tillidsfuld og retfærdig *for* at være kærlig, omsorgsfuld, tillidsfuld og retfærdig. I skarpeste kontrast til *technēs* værdier kan, skal og må værdierne i *praxis* ikke bruges til noget. Ud fra en streng, videnskabelig tankegang er de uduelige, ubrugelige og ubegribelige! Og dog er deres relevans ikke til at komme udenom. Skal vi bruge kærlighed? Skal vi bruge tillid? Fører det ikke til et misbrug? Skal misbrug blåstemles i ledelsesdiskursen? Er det ikke det, der sker for øjnene af os?

De ‘intelligente’ værdier prioriteres i klassisk filosofi og teologi. Når jeg siger ‘klassisk’ filosofi, skyldes det, at moderne filosofi i vid udstrækning har ladet sig forføre af *technē*. Ligesom Esau solgte sin førstefødselsret for en skål linser, har filosofien vendt ryggen til sine rødder for at tækkes den moderne, populære, videnskabelige tilgang. Pierre Hadot siger det godt (Hadot 1995: 272): “Ancient philosophy proposed to mankind an art of living. By contrast, modern philosophy appears above all as the construction of a technical jargon reserved for specialists.”

Vægtlægningen på de ‘intelligente’ værdier blev understreget af både Platon og Aristoteles (Aristotle *Politics* 1984: 1258a10-14). Intet kunne ligge Platon fjernere, ja i grunden være mere filosofisk ukorrekt, end at bruge en værdi, på græsk *aretē*, som eksempelvis retfærdighed, klogskab, mådehold og mod (de fire kardinaldyder) til økonomisk berigelse eller politisk karriere. Ifølge Platon skal man være retfærdig, modig, klog og mådeholden, komme,

hvad der komme vil. Netop heri viser det sig, om man nu også er retfærdig, modig, klog og mådeholden.

De 'intelligente' værdier bliver accentueret i teologien. Tænk i den forbindelse på Jesu liv. Her har vi en mand, der er mere kærlig, tillidsfuld, retfærdig, modig og klog end nogen anden. Og hvad er resultatet af hans virke? Intet! Absolut intet. Ingen disciple, ingen børn, ingen besiddelser, ingen penge, ingen popularitet. Intet der kan måles, vejes, vurderes, systematiseres, konkretiseres og formaliseres. Hvad er pointen? Hvis ikke, at selve formålet med kærlighed, tillid, retfærdighed, mod og klogskab *er* kærlighed, tillid, retfærdighed, mod og klogskab? Hvor fjernt fra vores tankegang! Hvor ubegribeligt i vore ører! Og dog, hvor sandt, smukt og godt. At eftertiden har husket Jesus som verdenshistoriens største leder burde give stof til eftertanke. Pointen synes indlysende: Den ypperligste ledelse kan umuligt udfolde sig, når vi opfatter tillid, omsorg og kærlighed som noget, vi skal bruge til at skabe et konkret resultat. Men netop denne opfattelse har besat den nutidige værdidebat som en ond ånd. Alle værdier er blevet spændt ud på markedsøkonomiens og virksomhedslogikkens prokrustesseng. De er blevet døbt i *technēs* navn. Ligesom Kain dræbte Abel, har håndværkeren igen slået til. En mestertyv som Prometheus har været på spil. Tyveriet er udført så genialt, at ingen har bemærket det. Det sidste er ikke helt rigtigt. Fra teologiens side beklager man instrumentaliseringen af værdierne. Men fordi teologien i vid udstrækning har accepteret ideen om, at værdier kun er instrumentelle, vægrer man sig ved at gå ind i værdidebatten (Schmitt, Jüngel & Schelz 1979, Andersen 2011: 4-9). Den vægring bør man undgå. Ikke mindst ved at minde nutiden om, at der findes noget i hjertet af den menneskelige eksistens, der er så værdifuldt, at det er uvurderligt og derfor ikke kan underkastes evaluering i ordets sædvanlige forstand. Fra teologiens eller kirkens side består opgaven derfor ikke i at vende ryggen til værdidebatten, men om at mod-sætte sig, at den endimensionaliseres ved hjælp af brugsorienteret logik.

Ledelsens syndefald

Ledelse udfoldes i spændingen mellem værktøj og den virkelighed, man befinder sig i. Derfor er det berettiget at betone værdien af ledelsesredskaber.

De må blot ikke overbetones. For ledelsens tyngdepunkt er ikke *technē*, men *praxis*. Det har vi glemt. Den glemsel koster os dyrt, særligt på det menneskelige plan. Man kan derfor tale om et ledelsesmæssigt syndefald. Det består i, at vi har husket *technē* og glemt *praxis* (Herbst 2013b). Analogien med syndefaldet og værktøjsmodellen er berettiget. For ligesom træet til kundskab i paradiset have var “godt at spise af og tiltrækkende at se på, og ... godt at få indsigt af,” (1 Mos 3,6), er værktøjsmodellen fristende. Den er lige til at spise. Og den giver kundskab, videnskabelig kundskab (LaCocque 1998: 18. Herbst 2013a: 158-160). Men ligesom ærlighed uden kærlighed er frastødende, er kundskab uden visdom, praktisk visdom, dødelig. Den nutidige ledelse er blevet ramt af den dødelige kundskabs slangebids.

Hvad gør vi nu? Gemmer os som Adam og Eva samtidig med, at vi giver skylden på udefrakommende faktorer (det var slangens skyld!)? Spejder vi efter frelsen i endnu en revolutionerende ledelsesmodel, der i virkeligheden bare får os til at gå i ring? Hvad med at stoppe op og tænke det hele igennem? Vi har ikke brug for ledere, der har så travlt med at bevæge sig frem, at de ikke ser sig tilbage. Ej heller for ledere, der er fanget af fortiden. Vi har brug for ledere, der betragter nutiden i lyset af fortiden. Her repræsenterer filosofien og teologien en skattekiste af erfaringsbårne indsigter. Jeg slutter med T. S. Eliot (Eliot 1934: 7):

Where is the Life we have lost in living?
Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?

Litteratur

- Svend Andersen. 2011. “Kristendomme og værdierne”. I: *Værdier, værdier, værdier: Et debatmagasin for Københavns Stift*, København.
- Aischylos. 1975. *Prometheus* ved Alex Garff og Leo Hjortsø, København: Gyldendal.
- Arendt, Hannah. 1958. *The Human Condition*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Arendt, Hannah. 1978. *The Life of the Mind*, New York, Harcourt, Inc.

- Aristotle. 1984. *The Complete Works of Aristotle*, 2 vols. Jonathan Barnes ed., Princeton, Princeton University Press.
- Aristoteles. 1995. *Den Nikomacheiske Etik*, Frederiksberg, Det lille forlag.
- Brunsson, Karin. 2014. "Metodlitteraturen begrænser studenternes selvstændighed". I: *Universitetslæreren* 8-14, SULF, Stockholm.
- Bennis, Warren G. 1959. "Leadership Theory and Administrative Behavior". I: *Administrative Science Quarterly* 4.
- Bennis, Warren G. 1989. *En leder skabes*, København, Børsens Forlag.
- Bibelen*. 1998. København, Det Danske Bibelselskab.
- Bovbjerg, Kirsten M. 2001. *Følsomhedens etik, Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*, København, Gjern, Hovedland.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cole, Robert E. 1994. "Different Quality Paradigms and their Implications for Organizational Learning". I: *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, 66-83, ed. Masahiko Aoki and Ronald S. Dore, Oxford, Clarendon Press.
- Dunne, Joseph. 1993. *Back to the Rough Ground, Practical Judgment and the Lure of Technique*, Notre dame, University of Notre Dame Press.
- Eliot, Thomas Stearns. 1934. *The Rock*, London, Faber & Faber.
- Gadamer, Hans-Georg. 2004. *Sandhed og Metode*, overs. Arne Jørgensen, Århus, Systime A/S.
- Gesenius, H.F.W. 1979. *Hebrew and Chaldee Lexicon to the Old Testament Scriptures*, trans. Samuel Prideaux Tregelles, Grand Rapids, Baker Books.
- Hadot, Pierre. 1995. *Philosophy as a Way of Life. Spiritual Exercises from Socrates to Foucault*, trans. Michael Chase, Oxford, Blackwell Publishers.
- Herbst, Martin. 2013a. *Sunde og syge fællesskaber*, Frederiksberg, Alfa.
- Herbst, Martin. 2013b. "Blikket, en verden til forskjell". I: *STREK* no. 2.
- Herbst, Martin. 2014. "Værktøj og virkelighed". I: *Kristeligt Dagblad*, 29.08.
- Hesiod. 1973. *Theogonien, Værker og Dage, Skjoldet* ved Lene Andersen, København, Gyldendal.
- Hildebrandt, Steen. 2014. "Den gode ministers uddannelse". I: *Mandagmorgen*, 18.09.
- Information*. 2014. 24.05.

Ledelse i spændingen mellem værktøj og virkelighed

- Kanigel, Robert. 1997. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York, Viking.
- Kierkegaard, Søren. 2006. "Sygdommen til Døden", SKS 11, Søren Kierkegaard-selskabet, København.
- LaCocque, André og Paul Ricoeur, 1998. *Thinking Biblically: Exegetical and Hermeneutical Studies*, translated by David Pellaur, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1998
- Newman, Henry John. 1985. *An Essay in Aid of a Grammar of Assent*, edited by I. T. Ker, Oxford, Clarendon Press, (1870).
- Nussbaum, Martha. 2001. *The Fragility of Goodness*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Plato. 1989. *The Collected Dialogues*, Edith Hamilton and Huntington Cairns (eds.), Princeton, Princeton University Press.
- Putnam, Hilary. 1978. *Meaning and the Moral Sciences*, London, Routledge and Kegan Paul.
- Rokeach, Milton. 1973. *The Nature of Human Values*, Free Press.
- Scott, William Richard. 1998. *Organizations, Rational, Natural, and Open Systems* 4. udg., Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Schmitt, Carl, Jüngel, Eberhard & Schelz, Sepp. 1979. *Die Tyrannei der Werte*, Hamburg, Lutherisches Verlagshaus.
- Taylor, Winslow Frederick. 1914. *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, (1911).
- Tillich, Paul. 1951-1963. *Systematic Theology* I-III, Chicago, The University of Chicago Press.
- Wittgenstein, Ludwig. 1953. *Philosophical Investigations*, ed. G. E. M. Anscombe and G. H. von Wright, transl. D. Paul and G. E. M. Anscombe, Oxford, Basil Blackwell.
- Zhmud, Leonid. 2006. *The Origin of the History of Science in Classical Antiquity*, transl. Alexander Chernoglazov, Berlin, Walter de Gruyter.
- Martin Herbst, sognepræst, ledelsesrådgiver (www.martinherbst.dk)
E-mail: mthe@km.dk

Kierkegaard og ledelse

Interview med Kirstine Andersen

Cand. phil. Kirstine Andersen arbejder som forfatter, foredragsholder og konsulent for blandt andet virksomhedsledere. I 2004 udgav hun bogen *Kierkegaard og ledelse*. Den er nu kommet i seks oplag og er gået hen og blevet en bestseller. Hvad får moderne ledere ud af at læse Kierkegaard? Hvad er det for en ledelsesfilosofi, der kan hentes ud af hans tanker? Tommy Kjær Lassen har spurgt Kirstine Andersen.

Kan du uddybe dine bevæggrunde for at skrive din bog om Kierkegaard og ledelse? Var der fx en særlig mangel i almindelig moderne ledelse, et særligt underskud af noget, som Kierkegaards tænkning kunne bruges til at opfylde/imødekomme?

Da jeg var i slutningen af 30'erne, var jeg begyndt at arbejde som lederkonsulent, hvor vi ofte arbejdede med ledere i lange forløb. Her kom jeg tæt på mennesket bag lederrollen og de eksistentielle dilemmaer, de har, hvor lederens værdier som menneske og leder ofte bliver udfordret. At få et sprog til at begribe disse eksistentielle dilemmaer med er forudsætningen for, at de kan håndtere de svære situationer med ordentlighed og åben pande. Så jeg stod og manglede et sprog og en tankegang til at tale om det eksistentielle og almenmenneskelige i mit arbejde som lederkonsulent. Udgangspunktet var, at jeg havde 'et behov for noget', som jeg ikke vidste, hvor jeg skulle finde. Tog derfor orlov til fordybelse tilbage i '99, men det var ikke mig, der fandt Kierkegaard, men snarere ham der fandt mig!

Det var i første omgang Kierkegaards tanker om, hvad det vil sige at være menneske og træde ud i livet som sig selv – at vælge sig selv, jeg blev optaget af. Da jeg fik det koblet til ledelse, blev spørgsmålet: Hvordan træde i karakter både som menneske og som leder? Jeg ville flytte fokus til, at lede-

ren finder sin egen måde at være leder på, fremfor at nøjes med de generelle sandheder om, hvordan en 'rigtig leder' skal være? Hvilke dilemmaer er der i ledelse i al almindelighed? Hvilke eksistentielle dilemmaer er der i ledelse for ham personligt, når han er den, han er? Hvorfor har han valgt at blive leder? Bogen *Kierkegaard og ledelse* læner sig op ad den grundtanke, at god ledelse er at give den ledelse, der er brug for, og ikke den ledelse, du selv har det nemmest ved at levere. Du skal derfor som leder have øje for medarbejdernes behov for ledelse og kunne sætte dig ud over din egen personlige tilbøjelighed.

Endvidere stiller Kierkegaard skarpt på vores forholdemåde som mennesker, som jo også har stor betydning, når vi går på arbejde. Også hans tanker om ligeværdighed, forskellighed, valget, skyld, forsoning, lidenskab, angst og fortvivelse, den menneskelige afmagt, det subjektive menneske har jeg brugt som afsæt til at tale om, hvad det vil sige at være menneske og leder. Ligesom dialektikken mellem livets nødvendighed og mulighed, endelighed og uendelighed kan sætte en god ramme for samtaler om både det almenmenneskelige og arbejdets særlige kontekst.

Sproget har været en anden væsentlig bevæggrund for mig. Jeg var rigtig glad for mit arbejde, men sproget i ledelses- og konsulentverdenen skabte en dyne af træthed i mit sind – jeg mistede både nærvær og motivation. At udvikle god ledelse handler også om at have et ordentligt ledelsessprog til at begribe med. Hvis vi skal nøjes med dårlige oversættelser af managementjargon, akademiske abstraktioner og konsulenteres glatte plastiksprog, er det vanskeligt at tale om de væsentlige ting, fordi der mangler tyngde, alvor og konkrethed i sproget. Derfor måtte jeg søge til andre kilder, hvor sproget har en anden saft og kraft, og så selv lave en kobling og oversættelse af Søren K, så han blev brugbar i ledelsesverdenen.

Jeg har arbejdet på at give lederne et sprog, som bygger oven på vores fælles folkelige hverdagsprog og erfaringer, og hvor de kan føle sig genkendt som mennesker og ledere. Så de kan træde frem med nærvær og sættes fri til at være den, de er – også når de er ledere. Gode ord kan gribe om tingene. Skabe klarhed. Bygge oven på vores erfaringer. Minde os om ting, vi havde glemt. Åbne op for nye tanker. Sætte tingene i perspektiv. Give handlekraft. Vise nærvær.

Som ung var jeg aktiv i græsrodsbevægelsen OOA og lærte meget om, hvordan ting vokser op nedefra, og hvad vi mennesker kan skabe i fælles-

skab. Det stod i stor kontrast til universitetets abstrakte sprog og tænkning, og hvad jeg lærte der i 80'erne – og det har også præget min tilgang til ledelse og fællesskaber.

Normalt forestiller vi os, at ledelse handler om at reducere kompleksitet. Når man læser Kierkegaard får man en oplevelse af, at tilværelsens kompleksitet forøges. Hvordan har du arbejdet med/håndteret denne spænding mellem ledelse og eksistens?

Ja, ledere forventes at handle og vise retning, selvom der er en høj grad af kompleksitet med uforudsigelighed og uenigheder. Og det er i sig selv en eksistentiel udfordring at håndtere! Med Kierkegaard i hånden vil jeg så også fastholde, at der er nogle eksistentielle grundvilkår, vi må besinde os på og ikke bare kan få til at gå væk – uanset hvor dygtige vi bliver til at coache, lede og lave strategier. Det er der nogen, der ikke bryder sig om at høre. Konsulenter har ofte hurtige løsninger på alt, men jeg tør godt sige, at der er ting, man ikke kan løse eller styre.

Hvis mennesket vil tage hele magten, bliver det magtesløst, fordi det forsøger at løse problemer, som står uden for dets magt i stedet for at gøre noget ved det, der umiddelbart er i dets magt. (*Kierkegaard og ledelse*, s. 82).

En topleder fortæller: 'Jeg er leder i en ingeniørdrevet virksomhed, som ikke er verdensmester i at håndtere det menneskelige. Lederne er meget handlingsorienterede og har svært ved at have det svært ved noget. Derfor købte jeg bogen til hele ledergruppen og bad dem om at læse den og vælge to ting ud, som betød noget for dem. Vi tog på seminar og brugte bogen til at skabe et rum, hvor vi kunne tale om, at der er nogen ting, der er svære på det personlige plan. Der er nogen dilemmaer. Kvinden i ledergruppen spillede mest ærligt ud. De andre ville gerne fastholde hende i, at hun havde det svært med nogen ting. At det ikke er noget i ledelse, der er svært, men hende der har svært ved nogen dilemmaer.

Lederen skabte et rum, hvor mellemlederne kan være med det, der er svært, uden at de nødvendigvis kan handle på det. Han viser, at han er klar

over, at der er nogen ting, der er svære. Hvis der er et problem, man ikke kan løse, og man alligevel forsøger at løse det, så har man ikke længere ét, men to problemer. Både det oprindelige problem og det, at man forsøger at løse noget, der ikke står i vores magt at gøre noget ved. Og så kan det jo være en vældig befrielse at erkende sin afmagt – og forholde sig til virkeligheden, som den er, i stedet for partout at ville have virkeligheden til at være anderledes, end den er.

En af mine metoder i arbejdet er at stille spørgsmål – at formulere enkle, klare og åbne spørgsmål, der åbner op for eftertanke og refleksion. Spørgsmål, der får den enkelte til at reflektere over, hvad der er i spil og hvad der har betydning – for ham, for andre, for organisationen. Spørgsmål, der kan åbne op for en fælles refleksion med hinanden, og hvor der ikke altid er entydige svar. Der er mange ting, vi ikke kan løse. Mange ting, vi må lære at leve med.

I en organisation spurgte direktionen: “Hvorfor tager mellemlederne ikke de svære samtaler? Hvorfor går de ikke til biddet på de konflikter, der ligger i personalegruppen? Hvorfor sætter de kikkerten for det blinde øje og lader folk blive siddende, som burde være flyttet for længst?” Virksomheden havde en ledelseskultur, hvor lederne var lidt sådan nogle John Wayne-agtige typer, der sætter sig op på hesten og skyder fra hoften.

Så kan man jo godt gå i gang med at give lederne værktøjer til at håndtere ‘svære samtaler’, konflikthåndteringsværktøjer og andet godt, og naturligvis skal lederne kende disse metoder. Ledelse er et fag, der har sine teorier og værktøjer som alle mulige andre fag. Vi sætter heller ikke folk til at køre gaffeltruck, uden de har et kørekort til det. Men lederne kendte udemærket disse værktøjer. Så derfor greb vi fat et andet sted og stillede spørgsmål som: Hvorfor er det svære så svært? Skal det svære være let? Skal det ikke altid være svært at fyre en medarbejder? Det åbnede for en refleksion og samtale om, at der er dilemmaer og paradokser i ledelse, der er svære på det personlige plan. Det må aldrig blive let at fyre en medarbejder, og det må der aldrig gå rutine i. Du kan jo godt sige, at det komplicerer sagen at lægge op til en eksistentiel refleksion over disse spørgsmål fremfor bare at give lederne nogle værktøjer. Men det viser sig ofte, at den personlige refleksion skaber en ro og klarhed midt i orkanens øje.

Hvis ikke ledere bliver set i de eksistentielle dilemmaer, de står i, så vil den enkelte begynde at bebrejde sig selv, holde kortene tæt til kroppen eller

forsøge at puste sig selv op. Sætte en masse ting i værk og iscenesætte virkeligheden, så det ser ud 'som om', der sker noget som en anden æstetiker. Eller ende med at blive udbrændt. Eller lade som om dilemmaerne ikke er der, som vi kender det fra bankdirektør Varnæs, der spidsborgeragtigt slet ikke får øje på konflikter, men skøjter hen over dagene uden at få øje på endelige gøre noget ved problemerne.

I din bog udfolder du bl.a. Kierkegaards omdiskuterede stadieteori, men du udelader det eksistentielle/religiøse stadie. Kan du sige lidt om dine overvejelser heromkring? Tænker du at der i dag er et potentiale for at tænke dette stadie ind i ledelse?

Ja, tiden er en helt anden i dag end dengang. Der var meget nyt land at betræde, for det var både nyt at bringe Kierkegaard ind i en ledelses kontekst, men også nyt at koble filosofi og ledelse. Hvis jeg skrev bogen i dag, ville jeg tage det religiøse stadie med, både fordi tiden er mere åben overfor det eksistentielle og religiøse, men også fordi jeg er i stand til at skrive om det på en måde, jeg ikke kunne dengang. Jeg ville dog stadig være tilbageholdende med at beskrive 'den religiøse leder', for i samme øjeblik, man bruger det religiøse til et bestemt formål – så er det jo på vej til at blive instrumentelt. Så jeg ville nok holde fast i bogens skelnen mellem mennesket og rollen som leder. Jeg er ikke tilhænger af den overdrevne snak om et holistisk menneskesyn i HR og ledelse. Vi skal give Gud, hvad Guds er, og kejseren, hvad kejserens er! Vi sælger vores arbejdskraft og ikke vores sjæl!

Helt generelt er jeg også tilbageholdende med at bruge Kierkegaards persontyper i mit arbejde, for de bliver så nemt misbrugt til at give hinanden prædikater: 'Ja, min leder er en rigtig spidsborger'. 'Vores direktør er bare sådan en typisk æstetiker'. Det er så dejlig nemt at placere hinanden i bokse og se splinten i 'den andens' øje. Persontyperne og stadieteorien er rigtig gode til at illustrere Kierkegaards forholdemåder – at der er stor forskel på, hvordan man forholder sig til livet, arbejdet og lederrollen, men de kan også blive til nemme måder at kategorisere hinanden på og med Kierkegaard i hånden dømme 'den anden'. Og så er vi jo lige vidt! Sagen er vel den, at de fleste gennemløber stadierne på en eller anden led, og at vi også alle sammen har sider af både spidsborger, æstetiker, etiker og det religiøse i os til for-

skellige tider og situationer. Jeg kan da jævnligt møde mig, når jeg opdager spidsborgeren eller æstetikerens stikke frem hos mig selv. Når folk kalder sig selv for en kristen leder, bliver jeg også skeptisk. Hvad betyder det? Nogen gange handler det jo om, at de ikke evner at tage lederrollen på sig og vil dække sig ind under en særlig medmenneskelighed, som de abonnerer på i teorien! Desværre er der ikke nogen høj bevidsthed og viden om ledelse og samarbejde i kirkelige kredse.

Kierkegaard kan nok ikke bruges til at optimere organisatoriske processer, men henvender sig mere til det personlige lederskab. Kan du skrive lidt om, hvordan ledere har taget imod din bog og dine foredrag/kurser ect.?

Lederne har taget godt imod bogen, for den er kommet i 6. oplag og sælger stadig godt her 10 år efter, den er kommet, så det er gået hen og blevet en bestseller. Bogen bliver læst og brugt flittigt af mange som en brugsbog, de vender tilbage til. Det er meget forskelligt, hvad folk får ud af den, men jeg har fået rigtig mange tilbagemeldinger, så vi kan lade læserne komme til orde:

“Da jeg ‘mødte’ Søren Kierkegaard gennem din fortolkning, faldt der nogle ting på plads for mig. Begrebet om at træde i karakter både som menneske og som leder har åbnet en stor bevidsthed hos mig”, siger en institutionsleder.

“Bogen giver mig min ledelsesfilosofi, som er med til at forene mig som menneske og leder. Med din fordybelse i Kierkegaard, kobling til ledelse og det systemiske har du fundet en sammenhæng og nogle mønstre, der giver mening. Du almengør det og taler til det søgende og nysgerrige menneske. Især ved at få læseren til at tænke over: hvorledes forholder jeg mig til livet, mit arbejde, mig selv, andre mennesker”, siger en kommunaldirektør.

“Hvad har de kloge sagt tidligere i forhold til noget af det, vi står med i dag? Du åbner op for en inspiration fra klassikere på en måde, der møder folk der, hvor de er”.

Bogen sætter ord på noget, der har været ordløst i feltet mellem eksistens og arbejdsliv. Så læseren føler sig genkendt og forstået som menneske i sine værdier, bestræbelser og roller. Som det fremgår, minder jeg folk om noget, de godt ved i forvejen. Vækker noget til live, som i det strømlinede arbejdsliv er trængt i baggrunden, som også denne læser skriver:

“Jeg er meget optaget af din måde at tænke det grundlæggende livssyn ind i ledelse. Det kan være svært at forene det daglige arbejde og ansvar med det at have en livsholdning. Jeg synes, vi i al for høj grad benægter vores samfunds grundlæggende udspring af den kristne livsforståelse, og har tit følt, at jeg her i min fremskredne alder nok bare er ved at blive mere konservativ, når jeg efterlyser det, du kalder det ubetinget forpligtende eller den etiske fordring i ledelse. Derfor er det dejligt forløsende at læse dine bud på, hvordan man kan arbejde med det.”

Det er ikke kun ledere, der har taget bogen til sig – mange medarbejdere er jo selvledende, og vi er alle sammen ledere i vores eget liv. Over tid har jeg talt og arbejdet med læger, sygeplejersker, lærere, pædagoger, specialkonsulenter, iværksættere, rådgivere, men også frivillige, foreninger, politikere, forældre, ældre, børn af misbrugere, kronisk syge og deres pårørende. Hvor arbejdet hver gang er at koble Kierkegaards tanker om eksistensen til menneskers konkrete udfordringer og måden, vi er til stede i verden på. Det er almenmenneskeligt. Og der er hele problematikken med, hvordan vi får fællesskaber til at swinge. Hvordan træde i karakter som fællesskab? Ifølge Kierkegaard skal vi holde fast i menneskers forskellighed – også når vi træder ind i fællesskaber.

Kan man tale om ‘en Kierkegaardsk leder’ – og hvad vil i så fald kendetegne en sådan?

En Kierkegaardsk leder – hø, hø! Det vil vist være lidt af en tilsnigelse. Igen – jeg er tilbageholdende med ord, der kan blive en ydre betegnelse, vi kan bruge som stempel eller staffage. Som sagt er jeg meget optaget af sproget og hvordan det kan åbne op eller lukke af. Selv taler jeg hellere om at have en Kierkegaardsk grundtone i sit menneskesyn og sin forholdemåde. I bogen skriver jeg for eksempel:

Kierkegaards fordring til den enkelte er at træde i karakter som menneske. Menneske er ikke noget, man er, men noget, man bliver igennem sine valg. Alle har et arbejde at gøre for at blive sig selv, at træde frem som den, man er, at træde i karakter som menneske. Dette grundvilkår gælder selvsagt

også den del af menneskeheden, der har rollen som ledere.
(*Kierkegaard og ledelse*, s. 19).

Der er ledere og ledergrupper, der har valgt at læne sig op af grundsynet i *Kierkegaard og ledelse*, men så er det bogens ledelsesfilosofi, de lader være deres værdigrundlag, og ikke Kierkegaard. Han har jo ikke skrevet et ord om ledelse.

Det er bogens grundsyn, at når ledere skal uddanne sig til at blive gode ledere, kan de læse ledelsesteorier, få ledelsesværktøjer og teste deres lederprofil og få en nyttig viden om deres personlige præferencer og hvilken ledertype, de er. Det er bestemt en god ting at gøre og nyttigt at have med i bagagen. Men en leders identitet skal også vokse frem og forankres indefra ved, at lederen forholder sig til sig selv og sit eget liv. Som denne friskoleleder, der i en mail fortæller sin historie:

“Hver dag er en udfordring med hensyn til at være mig selv, til at træde ud i livet med hele mig, at turde sige og gøre det, jeg oplever, at jeg bør sige og gøre. Den største udfordring er nok netop at turde være leder.

Efter nogle år i Tvind-demokratiet havde jeg vænnet mig til at tie, når det blev for farligt at udtrykke sig, slet og ret. Vi skulle være ‘enige’ i lærergruppen, men ve den, der ikke var det!! Nej, vi kan lige så godt indse, at magten i samtalen og demokratiet altid er et sted, derfor er det så vigtigt med etikken i demokrati og ledelse.”

En leder skal ikke opfinde eller konstruere en ledertype, han vil være. Det handler mere om at finde de sider frem i sig selv, han kan bygge ovenpå og bygge videre på – uanset om det er talenter, der passer ind i ledelsesteorier og værktøjernes kategoriseringer eller ej. Uanset om det er evner, han har eksamensbevis på eller ej. Hvor lederen bliver sig selv bevidst og bygger ovenpå, hvem han er som menneske.

Som Kierkegaard skriver i *Enten-Eller*:

Individet bliver sig da bevidst som dette bestemte Individ, med disse Evner, disse Tilbøjeligheder, disse Lidenskaber, paavirket af denne bestemte Omgivelse, som dette bestemte Produkt af en bestemt Omverden. Men idet han saaledes bli-

ver sig bevidst, overtager han det Alt sammen under sit Answer.

Lad mig give en anden vinkel på hvordan jeg kobler Kierkegaard og ledelse: Ledelse er at opnå resultater sammen med og gennem andre. Ledelse er en social aktivitet, der har med mennesker at gøre, og som leder er du et vilkår for andre menneskers arbejde. Dine medarbejdere må på godt og ondt forholde sig til din adfærd – ikke det, du hejser op i flagstangen ved festlige lejligheder, men den praksis og de værdier, du lever efter i det daglige. Når Kierkegaard er med, er dit forhold til dit medmenneske afgørende, og det gælder både forholdet mellem et menneske og dets kolleger og mellem under- og overordnede.

Jo mere man har med mennesker at gøre i professionel betydning, jo lettere er det at reducere sit medmenneske til en ting. Et *det!* Denne faldgrube gælder også for ledere. Lederen skal stedse opøve evnen til at bevare sin menneskelighed og se mennesket som alle strukturers mål – også de økonomiske, samtidig med at det er lederens opgave at sætte organisationens opgaver og mål over den enkelte. (*Kierkegaard og ledelse*, s. 76).

Hvis der for et menneske ikke er noget, der står ubetinget fast, er dette menneske uden alvor, siger Kierkegaard. Hvis vi ikke længere tør skelne mellem det ene og det andet, bliver det hele ligegyldigt og en ufarlig forestilling. “Det, der foregår på arbejde, betyder ikke noget – det er bare noget, vi leger. Det er jo ikke mig, der har bestemt spillereglerne! Det er jo økonomien og markedet, der bestemmer!”

Lederen kan ikke gemme sig bag ved undskyldninger eller en særlig professionsetik. Men lederen skal heller ikke besidde en særlig godhed – en professionsorienteret ‘godhed’, som adskiller sig fra andre mennesker. Godheden er almenmenneskelig, men hos lederen sættes den i perspektiv, fordi han er et vilkår for andre menneskers arbejde og indimellem bliver nødt til at ‘gøre det onde’. De svære etiske dilemmaer er som oftest, når der skal vælges mellem to onder, eller når der er mere end én god ting at gøre. Lederen står

jævnligt over for valg, hvor han må vælge mellem pest og kolera. Det kan ikke være anderledes!

Lederen skal erkende sin egen skyld. Du må påtage dig den skyld, at du indimellem gør andre mennesker ondt. Omvendt skal ledere ikke påtage sig ansvar for alverdens ting, de ikke har indflydelse på. Ledelse er også at få nogle rammer stukket ud og så få det bedste ud af det. Kierkegaard vil ikke, at vi skal sætte os op i et elfenbenstårn, hvor vi kan være politisk korrekte og undgå at få snavs på fingrene. Det er ikke nogen dyd at gå gennem livet med uskyldsrene hænder – ikke at pådrage sig skyld i noget, hvis det betyder, at der ikke blev taget fat, der hvor det gjaldt! Han vil give os mod til at være mennesker og bruge de betroede talenter og gå ud i livets dilemmaer og kampe, “hvor der er nisser og trolde at bekæmpe”.

Ledere er ofte en brik i en stor organisation, hvor de er bundet på hænder og fødder, men selvom råderummet er aldrig så lille, er det altid ‘hin enkelte’, der vælger, hvordan han forholder sig til det råderum, der er, og om det er stort nok til, at han vil blive. Lederen må til stadighed vælge, hvilket menneske og hvilken leder han gerne vil være, og hvad han vil lade sig forpligte af og stræbe mod.

Har du et godt råd til andre Kierkegaard-kendere, der ønsker at bringe den eksistentielle tænkning ud af det akademiske eller kirkelige reservat?

Kierkegaard er jo ikke nem at gå til, så vi skal formidle hans tanker, så de er til at forstå. Mit arbejde og værk har været at formidle, udvælge, oversætte og gøre hans tanker brugbare i det levede liv. I starten måtte jeg nøjes med at videreformidle hans tanker. Det er først hen ad vejen, jeg har fået hans tanker integreret i en tænkning og metode ikke bare om ledelse, men som en måde at være i verden på. Og så er jeg blevet en god historiefortæller! Men hver enkelt må jo finde sin egen vej – finde sin egen stemme og sin særlige vinkel på stoffet.

Et råd er vel ‘at møde folk der hvor de er og begynde der’, som Kierkegaard sagde. Hvad er lederne og medarbejderne optaget af? Hvad bøvler de med i eksistensen? Hvad betyder noget? Selv gik han jo rundt blandt menigmand – en fiskeskone, en sadelmager og en ølkusk – og blev inspireret af, hvad de talte om og var optaget af i deres hverdagsliv og eksistens. Der sker jo nemt det, at

vi bliver mere optaget af vores egen faglighed end af at møde 'den anden' der, hvor han er – og derved primært skriver til fagfæller.

Og så kan det også være en god ide at få en viden og erfaring om, hvad der foregår ude i arbejdslivet – det, som teologer pudsig nok ofte benævner 'Erhvervslivet'. Hvem er erhvervslivet? Det er faktisk en mindre del af Danmarks arbejdspladser. Den største arbejdsplads i dette land er kommunerne. Der arbejder omkring 500.000 mennesker på skoler, svømmehaller, plejecentre, handicaphuse m.v. Og så er der staten, regionerne med sygehusene og NGO-organisationer, der vel også falder uden for kategorien 'erhvervslivet'. Denne lille sproglige detalje med brugen af ordet 'Erhvervslivet' tages blot frem for at pege på, at der måske er nogle forudantagelser og en sprogbrug, der med fordel kan luftes, når man vil arbejde med virksomhedsteologi ude i arbejdslivet! Der er mange arbejdspladser og fællesskaber, hvor der er stor lydhørhed for det åndelige og eksistentielle.

Kirstine Andersen, Cand.Phil., forfatter, foredragsholder og konsulent
E-mail: ka@kompashuset.dk

Ledelsens integritet

Christina Busk

Christina Busk (cand. theol.) startede i 2006 konsulentfirmaet Etikos, der i dag har syv medarbejdere. Etikos hjælper virksomheder med at sætte etik på dagsordenen, når der er tale om organisationsprofil, arbejdsmiljø og samarbejde, strategiimplementering, personlig lederudvikling eller velfærdsudvikling. Hvordan er forholdet mellem ledelse og etik? Hvordan vinder man integritet som leder? Christina Busk giver her sit svar.

Umiddelbart tænker de fleste, at etik og ledelse hænger uløseligt sammen. Og det giver vel god mening, at vi har visse forventninger til den eller dem der leder os, i hvert fald hvis de har en formel magt over os. For med ledelse følger jo også magt, og med magten følger et ansvar.

Der er tradition for at skelne mellem ledelse som "management" og ledelse som dét "at skabe følgeskab". I dag er det måske nok, i hvert fald i visse ledelseskredse, mest moderne at være den type leder, der skaber følgeskab. For med den anden ledelsesform – management – følger også en mere kontrollerende end en tillidsbaseret tilgang. Og i nutidens Danmark er det sådan lidt mere hipt at være sådan én som folk følger (næsten) frivilligt, end at være sådan, som folk frygter. Og det er der sådan set også god grund til, for det er beviseligt, at det kan være fremmende for en organisations effektivitet, at mennesker handler frit og af egen drift. Men i et etisk perspektiv er det egentlig lidt ligegyldigt, hvad der er moderne eller hipt, for uanset hvilken ledelsesstil du har, så følger der et etisk ansvar med. Hvis dét, at du er manageren med en hang til at kontrol, er godt, ja så følger der også et etisk ansvar med i forhold til, hvordan du udøver din kontrol. Og på samme vis, hvis du er en hip leder, som alle følger med tillid, ja så påhviler der dig et stort ansvar i forhold til, hvor du leder dem hen, og at du har kontrol over situationen, selvom du ikke kontrollerer den.

Ansvarsafdelingen

Er det egentlig fedt at være leder? Langt de fleste ville svare ja, hvis du kan lide at bestemme, så er det fedt. Faktum er, at ledelse ikke handler så meget om at bestemme som det handler om at tage ansvar.

Mange tror fejlagtigt at du som leder er magtens centrum, og jovist har ledere beføjelser, som medarbejdere ikke nødvendigvis har, men først og fremmest er lederen den, man kan sende til hjørne i ansvarsafdelingen. Men faktum er jo, at enhver leder altid er underlagt organisationens interesser. Forestil dig lederen af designafdelingen i Ecco, der pludselig synes, at de nu skulle designe lamper. Eller at nu var det tid til at give alle medarbejderne en ekstra ferie, så alle i designafdelingen tog på skiferie i Frankrig i uge 9 på firmaets regning. Det ville selvfølgelig være rart for designafdelingen, men uholdbart for resten af organisationen. Der er aldrig tale om ubetinget frihed, og den magt, der ligger i ubetinget frihed, er der ingen ledere, der har, og i fald de tager den, svigter de deres ansvar. For de har også et ansvar for organisationen, for fællesskabet, for helheden – ligesom de har ansvar for den enkelte medarbejders ve og vel på arbejdspladsen. Det er dét krydsfelt af dilemmaer, som ledere ofte står i.

Så hvis du kan lide at tage ansvar og stå på mål for beslutninger, nogle gange også beslutninger, der ikke er dine egne. Hvis du kan lide at tage ansvar for egne handlinger, for organisationens interesser og for andre menneskers arbejdsliv, ja så er det fedt at være leder. Ledelse handler ikke om frihed og magt – det handler om ansvar. Derfor er det bydende nødvendigt, at du som leder gør dig klart, hvad du har ansvar for, og hvilket ansvar du kan påtage dig både i din professionelle lederrolle og som menneske.

Mine, dine og vores værdier

Med ledelse følger ansvar, men hvordan der tages ansvar og for hvad og hvor meget, det er op til en individuel vurdering baseret på holdninger og moral. Enhver organisation har en politik og en særlig kultur, som du i et vist omfang tilegner dig og begynder at identificere dig med. I en sådan kultur vil der også ligge implicite forventninger til, hvordan der tages ansvar og for

hvad. Det er helt afgørende, at du som leder har grundigt kendskab til de holdninger og den kultur, du bliver en del af, ellers risikerer du at gå skævt på din vej. Samtidig er det bydende nødvendigt, at du ved, hvilke holdninger du selv repræsenterer som leder. Hvilken ledelses-moral du vil stå for. Det er også afgørende, at du kan se en sammenhæng mellem dine egne holdninger og organisationens holdninger, for du skal stå på mål for dem.

Udfordringerne opstår for mange dér, hvor du som menneske begynder at gå på kompromis med dine egne holdninger og din egen moral for at tilpasse dig fælleskabets ellers organisationens holdninger og moral. For hvor længe ville du kunne stå på mål for holdninger, som du egentlig ikke deler? Hvor længe kan du være omstillingsparat og fleksibel overfor en moral, som du ikke selv kan identificere dig med?

Nu er holdninger og moral måske ikke de mest omdiskuterede emner i dansk ledelsesudvikling. Ledelsesfilosofi, ledelsespsykologi og ledelsesudvikling, det er der nok af guruer, der belærer om, og det fylder godt i bevidstheden. Men ledelsesetik, hvor det er vores holdninger og moral, vi sætter under lup, det er ikke nær så udbredt. Men hvorfor ikke?

Den private moral

Det er almindeligt at have en vis blufærdighed omkring sin egen etik og moral. Vi har en tendens til at holde vores holdninger lidt for os selv. Det er et privat anliggende. Der er en klar tendens til at skelne mellem den professionelle person og den private person i ledelse. Det giver også god mening fordi ledelse er en profession, men alligevel spiller vores personlige værdier ind. Senest har vi hørt om "Ironman lederen", der tillægger det værdi at kunne yde, til man kaster blod op, og derved også kommer til at forvente den indstilling hos medarbejderne. Og det kan jo også være en tilgang. Men det er fuldstændig afgørende, at der er overensstemmelse mellem det, du siger, og det, du gør. Og hvis du som leder ikke har en fuldstændig klar skelnen mellem, hvad der er private værdier, og hvad der er relevante faglige/professionelle værdier på en arbejdsplads, så går det skævt.

For i det øjeblik, du som leder styrer efter dine private værdier, der er forskellige fra organisationens, men kalder dem professionelle, hopper kæden

af for dine medarbejdere, og du mister din integritet, og medarbejderne rammes af det, man kan kalde etisk stres.

Ligeledes er det et problem, hvis du handler efter professionelle værdier og organisationens holdninger, hvis de slet ikke stemmer overens med dine egne, for så hopper kæden af for dig selv, og du bliver ramt af etisk stress.

Etisk stress

Integritet i ledelse ligger i, at vi handler oprigtigt i forhold til de holdninger og den moral, vi kan stå inde for. Det er din integritet som menneske, der er på spil her.

Vi kan sagtens for en tid bøje vores egne holdninger og vores egen moral, sådan at den tilpasser sig fællesskabets. Du kan sagtens som leder i en rum tid tilpasse dig en moral og nogle professionelle holdninger, som du egentlig ikke er enig i. Det kan være, du er afdelingsleder og pludselig skal skære ned og fyre en af dine medarbejdere, og nogen over dig peger på hvem de mener det skal være, men du er egentlig ikke enig og til slut ender med at måtte fyre på et grundlag, du egentlig synes er for tyndt. Det kan gå an en enkelt gang, måske også to, men hvis det bliver på regelmæssig basis, at du må gå på kompromis med dine egne holdninger og din egen moral, ja så udsætter du dig selv for etisk stres.

Ligeledes er det det samme du kan udsætte dine medarbejdere for, hvis der er for stor uoverensstemmelse mellem ord og handling.

Det er den type af udefinerbar utilfredshed og mismod, der ikke nødvendigvis giver sig udslag i akutte sygdomsmeldinger, men som over tid tærer og til sidst får læsset til at vælte.

Kan jeg fastholde min integritet som leder?

Alle kan fastholde deres integritet i deres virke. Det kræver at du sætter dig grundigt ind i organisationens holdninger, kultur og den moral, der kryber ud af væggene. Det kan du ikke nødvendigvis læse dig til, det skal opleves, høres og ses. Inden du tager et job som leder, så træk referencer på jobbet

Ledelsens integritet

og få kendskab til kulturen på arbejdspladsen. Et dårligt jobmatch handler sjældent om kvalifikationer, men om holdninger.

Afklar dig med dine egne holdninger og din egen ledelsesmoral, vær ærlig. Overvej hvilke af dine holdninger du kan gå på kompromis med, og hvilke du ikke kan. Afgør dig for, om du vil tage dine Ironman værdier med – og om de egentlig er rimelige på en helt almindelig arbejdsplads. Eller om din uddannelse som psykoterapeut og de værdier, der ligger heri, egentlig er rimelige på en arbejdsplads.

Vær opmærksom på, om dine egne holdninger og moral kan stemme overens med organisationens holdninger og moral. Og om dine egne forestillinger kan stemme overens med de forventninger, som organisationen har til dig som leder. Er det dét ansvar, du kan og vil tage på dig som leder?

For uden overensstemmelse – ingen integritet.

Om du er manager eller hip leder, ja så gælder der egentlig de samme principper. Det er ikke nødvendigvis afgørende, hvilken ledertype du er, og om den ene ledertype er bedre end den anden. Det handler om, hvordan du udfolder din ledelse. Det handler om at skabe overensstemmelse mellem det, du siger, og det, du gør. Om integritet.

Christina Busk, teolog og proceskonsulent,
ejer og stifter af Etikos: www.etikos.dk
E-mail: busk@etikos.dk

Corporate Religion eller Kald og Stand

Keld Hvolbøl

Corporate Religion er ikke længere nyt og er forlængst blevet en selvfølgelig del af den måde, virksomheder ledes på. Offentlige og private virksomheder bruger religiøse termer (Values, Mission and Vision), fordi de sælger mere end produkter. De sælger historier, tilhørsforhold, mening og markedsfører sig derfor på deres brand. Den moderne medarbejder forventes ikke længere bare at passe sit arbejde, men at lægge sit hjerteblod i det. Hvad har teologien at byde ind med i forhold til Corporate Religion? Keld Hvolbøl overvejer i denne artikel spørgsmålet. Han er teolog og HD(O) og har arbejdet som sognepræst. De sidste 10 år har han arbejdet med ledelse i private virksomheder.

Når Corporate Religion for længe er blevet mainstream i danske og internationale virksomheder, der arbejder i Danmark, kunne man forvente, at teologien og teologerne ville blive budt indenfor. Man kunne også forvente, at det ville være indlysende, hvad teologer og teologien kan byde ind med. Men ingen af delene ser ud til at blive til virkelighed. Der er kun beskæftiget teologer i virksomhederne i et ganske beskedent omfang, og det er fortsat ikke klart, hvad teologien egentlig helt præcist skal komme med, som ikke findes inden i forvejen. Jeg er i øvrigt selv en af de teologer, der arbejder i en privat virksomhed, og jeg reflekterer indimellem over, hvilke teologiske kompetencer det er, jeg anvender i mit arbejde i dag. Det ærlige svar er, at jeg ikke er sikker på, at det er særligt mange. Men jeg bruger min erfaring fra seks års arbejde som sognepræst, og den store viden, som et universitetsstudium giver, har formentlig også gjort det nemmere for mig at tilegne mig ny viden undervejs. Men jeg arbejder ikke som teolog i en virksomhed. Jeg er teolog af uddannelse, og jeg arbejder i en virksomhed – så er det på plads.

Hvad har teologien at tilbyde ledelsesdisciplinen?

Alene det, at vi stiller spørgsmålet er et tegn på, at der er vendt op og ned på nogle ting inden for de seneste 15-25 år. Da jeg for efterhånden ganske mange år siden læste teologi på Aarhus Universitet, lærte jeg, blandt mange andre interessante og relevante ting, at mange akademiske discipliner søgte en form for anerkendelse og blåstempling som disciplin ved at lade sig afprøve inden for teologien. Det gjaldt på det tidspunkt fx for semiotikken og flere antropologiske og litterære discipliner. Spørgsmålet er, om det er det samme, der gør sig gældende, når dette temanummer kredser om forholdet mellem teologi og ledelse. Eller måske er det tværtimod et symptom på, at hierarkiet blandt de akademiske discipliner har ændret sig, og at teologien i dag må forsvare sin eksistensberettigelse – eller skulle man sige en finde en ny “Sitz im Leben” – og blandt andet gør det ved at stille sig til rådighed for andre akademiske discipliner, i dette tilfælde “ledelse”. Efter min mening er det mest det sidste, der foregår, og alene det giver god grund til at være på vagt. Teologien er presset som disciplin, og det kan næppe diskuteres, at dens status blandt de øvrige akademiske discipliner er faldet markant gennem de sidste 50 år. De seneste reformer på universiteterne er da også vanskelige at udlægge som en styrkelse af faget, men ligner snarere det modsatte.

Modsat er det gået med ledelse. I løbet af de seneste 20 år har ledelse etableret sig som en selvstændig akademisk disciplin, som der både forskes og tilbydes uddannelse i på et akademisk grundlag, og som i andre discipliner driver der også løbende forskellige tendenser, og vel også modfænomener, gennem ledelsesverden. Faktisk er den akademiske uddannelse, der har det højeste adgangskrav i dag, International Business ved CBS, og i alt rummer 3 ud af de 12 mest søgte uddannelser væsentlige elementer om ledelse. (Tallene er fra juni 2014). Og nej, teologi er ikke i denne top 12.

Disciplinen ledelse har altså oplevet en meget stor vækst på universiteter og handelshøjskoler i de seneste 20–30 år, mens teologi er under pres som disciplin på universiteterne. Så hvor det tidligere ville have været disciplinen ledelse, der måtte søge en blåstempling hos teologien, er det måske i dag omvendt; hvad har teologien i grunden at tilbyde, og kunne det måske være en mulighed at øge sin eksistensberettigelse ved at rykke lidt tættere på nogle andre discipliner? Det kan bestemt være en farlig vej at begive sig ud

på, og jeg synes stadig, vi mangler at se eksempler på, at det for alvor lykkes. Det bliver ofte til noget med etik i erhvervslivet, og jeg er skeptisk over for teologer, der vil hævde, at de har en særlig etisk kompetence, som er blevet opdyrket gennem deres teologiske studier.

Omvendt har det altid karakteriseret luthersk teologi, at man insisterer på at være i kontakt med verden omkring kirken, og det er vel det, der frem for noget andet har givet den forholdsvist høje legitimitet, som lutherske kirker oplever i de samfund, som de lever i og med. Ikke desto mindre må det være relevant at spørge, som dette temanummer gør, om teologien har noget at tilbyde, når det gælder ledelse. Og samtidig må man spørge om, hvad det så kan være, teologi har tilbyde disciplinen ledelse, akkurat som teologi har kunnet bidrage med nyt inden for andre akademiske discipliner og vice versa.

Men hvad skulle det i grunden være, som teologien kan bidrage med, når det gælder ledelse, og hvor skulle det komme fra? Er det den enkelte teologs studier i kirkehistorie, der kvalificerer, eller er det eksegesefagene eller snarere den systematiske teologi? Man kan vel ikke svare kategorisk nej til nogen af de tre spørgsmål, men omvendt kan man hurtigt pege på andre emner, det vil være mere relevant at kende til som leder. Så hvad er det egentlig mere præcist, teologien kan byde på?

Hvis det skal give mening at tale om teologiens rolle over for ledelse, må det være nødvendigt at definere et eller flere væsentlige ledelsesområder, hvor teologi som fag kan byde på noget, som andre ikke kan gøre mindst lige så godt. Det er jo reelt en mulighed at konkludere, at teologi ikke kan tilbyde ledelse noget, som er relevant. Og det er jo ikke nødvendigvis en skam at gøre som skomageren og blive ved sin læst.

Corporate Religion

Som nævnt i indledningen er Corporate Religion for længst blevet mainstream, og alene ordene gør det nærliggende at starte med at kigge på det begreb, når vi taler om teologi og ledelse.

Jeg forstår Corporate Religion som tanken om, at vi arbejder for mere end blot at tjene til det daglige brød, og at vi tilbyder kunden mere end bare et produkt. Altså, at arbejdet og de produkter, vi producerer, repræsenterer

mere end det, de er i sig selv. De tilbyder nemlig mening og tilhørsforhold både til de kunder produkterne er rettet mod, og ikke mindst til de medarbejdere, der producerer dem. Jeg er fuldt ud klar over, at der er andre og mere præcise definitioner af begrebet, men i denne sammenhæng vælger jeg en bred og ret enkel definition, for det ændrer ikke på pointen i artiklen, om man definerer Corporate Religion på en lidt anderledes måde.

Hvad den første del angår, altså Corporate Religion som et fænomen, der primært rettes mod kunden, er Apple et af de bedste eksempler, som vist ikke kræver yderligere uddybning. Men i denne sammenhæng er det den anden del, der er mest relevant. Altså tanken om, at et arbejde er langt mere end et arbejde. Arbejdet er også identitet og mening i tilværelsen, eller som Morten Albæk fra VESTAS, der ifølge indledningen til dette tidsskrift anser det for et eksistentielt, professionelt og personligt privilegium at arbejde på Vestas – hvad det så end helt præcist betyder?

Det kommer til udtryk på et hav af forskellige måder, og der er stor forskel på, hvor intensivt og eksplicit det dyrkes i virksomheder, men lidt forenklet sagt er de mest synlige udtryk for denne form for Corporate Religion virksomheders formulering af et værdisæt, en vision og en mission. Eller mere præcist er det virksomhedernes ønske om at gøre disse ting til hver enkelt medarbejders værdisæt, vision og mission.

I øvrigt er det tankevækkende, at den største virksomhed i Danmark, der ikke under en eller anden form er præget af tanker om Corporate Religion, formentlig er folkekirken! Der er mange lokale tiltag, men der findes mig bekendt ikke en fælles formulering af noget, der kunne kaldes Corporate Religion for folkekirken. Det skyldes sikkert primært, at det giver sig selv og findes i dåbsbefaling og bekendelsesskrifter – og måske også lidt, at man ikke vil kunne blive enige om det. I stedet er der, i hvert fald når det gælder ledelse af præster, en meget løs ledelsesform med få, men meget konkrete krav til præsters arbejde, nemlig, at de skal prædike om søndagen, begrave de døde, undervise konfirmander og vie brudeparrene. Den type ledelse kan bedst beskrives som “Management by exception”, altså en form for ledelse, hvor ledelsen kun agerer, når der sker fejl, hvilket vil sige overtrædelser af reglerne. Det er senest set i eksemplet med sognepræst Per Ramsdal, der begik en meget klar “fejl”, og som hurtigt blev straffet for den og ledt tilbage på den rette vej igen. Endelig skyldes manglen på Corporate Religion i folkekirken

forhåbentlig også en sund skepsis mod enhver form for “religion”, der går ud over evangeliet. Det er måske en vigtig pointe i hele diskussionen om teologi og ledelse, og jeg vil vende tilbage til den senere.

Men tilbage til Corporate Religion i danske virksomheder. Man kunne forvente, at teologien ville komme som regn på tørre marker i den situation, og at ledere i stor stil ville henvende sig til præster for at søge rådgivning om, hvordan de agerer bedst som ledere i en “religiøs” verden, domineret af Corporate Religion. Man kunne også forvente, at virksomhedernes døre ville være åbne for teologer og teologien, og at de ville blive lukket ind i stor stil. Men det er, så vidt jeg kan se, ikke tilfældet. Der er givetvis enkelte eksempler på det, men der er meget langt fra at være tale om et gennembrud eller bare en tendens. Jeg har bestemt ikke noget fuldstændigt overblik over antallet af teologer, der arbejder med ledelse, men jeg har selv gjort det i godt ti år og er undervejs ikke stødt på mange kolleger. En hurtig søgning på diverse jobportaler viser heller ikke nogen virksomheder, der lige nu søger en teolog. Så der er ikke noget, der tyder på, at der er sket et gennembrud. Eller sagt på en anden måde ser det ud som om, at lederne ikke har indset, at de har brug for hverken teologi eller teologer i udøvelsen af deres ledelse.

Hvad har den type ledelse medført?

Først og fremmest en del gode ting. Danske virksomheder klarer sig godt internationalt og leverer gode resultater. Helt konkret skyldes det en stor evne til at tilpasse sig til omskiftelige markeder. Det har i de seneste år med en dyb international krise primært betydet fokus på at effektivisere og reducere omkostninger. Det har danske virksomheder været dygtige til. Det skyldes bl.a. de vilkår, danske virksomheder arbejder under, men det må være rimeligt at hævde, at det også skyldes den måde, virksomhederne ledes på. Samtidig er tilfredsheden blandt medarbejdere i danske virksomheder blandt de højeste i verden i den ene måling efter den anden. Danske medarbejdere er tilsyneladende glade for at arbejde med noget, der giver mening, og som ikke bare giver dem det daglige brød. At de ligefrem føler det som et “eksistentielt privilegium”, er måske nok at tage munden for fuld, men de trives tilsyneladende godt. Og lad mig bare med det samme tilstå: Jeg er selv en af dem. Jeg

er stolt over min arbejdsplads, jeg elsker mit arbejde, og jeg oplever en stor tilfredsstillelse ved det, som bestemt er mere end blot den løn, jeg får for det. Jeg vil ikke kaldes en hykler, hvad det angår.

Men der er også en anden side af fænomenet Corporate Religion og den ledelse, det fører med sig. Et paradoks i stil med paradokset, at danskerne i målinger er verdens lykkeligste folkefærd og samtidig har en af de højeste selvmordsrater, uden at den sammenligning i øvrigt skal tages for langt. Danske medarbejdere er blandt de mest tilfredse, men samtidig sygemeldes de i stor stil som følge af stress og depressioner, og skylden for dette placeres jævnlige hos det, der kaldes det grænseløse arbejde. Forventningerne, ikke mindst medarbejderens egne, er naturligvis større, hvis der er noget personligt afgørende på spil, end hvis det "bare" er et arbejde, og så meget desto større er nederlaget eller frustrationen, hvis det ikke lykkes, som man havde tænkt sig, hvad enten det skyldes ydre omstændigheder eller medarbejderens egen indsats.

Gerningsretfærdighed og hyklari

Der er også en tendens til, at Corporate Religion fører andre uheldige fænomener med sig. Teologisk betragtet kan det måske betegnes som gerningsretfærdighed og hyklari. Gerningsretfærdighed, fordi medarbejderen ikke gør sin gerning (sit arbejde) for at gøre sig fortjent til sin løn, men for at gøre sig fortjent til at være en del af det "gode system", som virksomheden betragtes som. Medarbejderen løser altså ikke en opgave, fordi han skal, men fordi han stræber efter at udleve sit "eksistentielle privilegium". Det lægger et godt grundlag for at udvikle en usund gerningsretfærdighed, fordi det er helt afgørende at se rigtig ud og at gøre de rigtige ting. Vel at mærke ikke bare de ting, der er rigtige, for at jeg passer mit arbejde, men de ting, der er rigtige ifølge virksomhedens værdier og grundlag. Og gerningsretfærdighedens nærmeste nabo er jo hykleriet, der siger ét og gør noget andet. Igen er det mere enkelt, hvis det bare er simpel overdrivelse af egne kvaliteter eller mængden af løste opgaver. For eksempel sælgeren, der hævder at have besøgt flere kunder, end han egentlig har. Det er i værste fald bedrageri og kan straffes efter straffeloven, og medarbejderen kan i hvert fald bortvises

ifølge funktionærloven for at handle groft illoyalt mod virksomheden. Der er rene linjer, og sælgeren har mulighed for at påpege over for virksomheden, at han er blevet pålagt flere kundebesøg, end han realistisk kan nå, hvis det er tilfældet. Lidt mere kompliceret er det, hvis det handler om at følge mere omfattende og måske også mere luftige værdier, for eksempel om at “være en god kollega” og “samarbejde åbent”. Det er vanskeligere at gøre i tilstrækkelig grad og kalder dermed på hykleriet.

I den sammenhæng er det fristende at føre den tidligere tanke om manglen på Corporate Religion i folkekirken over på den katolske kirke. Her er der i udpræget grad tale om Corporate Religion med meget strenge og omfattende krav til særligt præsters habitus. Det vil ikke være rimeligt at påstå, at den katolske kirke er præget af netop gerningsretfærdighed og hykleri, men i hvert fald er der i både tidligere og nyere historie skræmmende mange eksempler på det. Og mon ikke folkekirken, dens mange svigt og mangler til trods, kan trøste sig med, at der sammenlignet med mange andre kirker ikke er meget gerningsretfærdighed og hykleri?

Når disse gode og mindre gode sider af Corporate Religion sammenholdes med den manglende lyst til at lukke teologien indenfor, må man overveje, hvad teologiens rolle så kan være. Det er naturligvis muligt at konkludere, at teologi og ledelse som discipliner ikke har meget at sige til hinanden. Det er bestemt ikke nogen urimelig konklusion. Hvis alternativet er at forsøge at bukke, strække og bøje sig til ukendelighed som disciplin blot for at få et ben indenfor, må det være langt bedre at sige nej tak. Men en anden mulighed kunne være i stedet at kaste et kritisk blik på Corporate Religion fra en teologisk vinkel. Hvis det er korrekt, at Corporate Religion i nogle af dens mange former bærer kimen til nedslidning af mennesker, gerningsretfærdighed og hykleri, skal teologien så ikke gå i offensiven og dels kritisere, dels opstille et alternativ? If you can't join them, beat them.

Kald og Stand som teologisk alternativ

At teologien skal være et “kritisk korrektiv” er vist nærmest en kliché, der ofte bare består i at fordreje en fiktiv modstanders synspunkter og derefter trampe dem ned. Den slags høres indimellem fra prædikestole, for eksempel

når præster tordner mod "tidsånden" uden at give et særligt realistisk bud på, hvad denne tidsånd består af. Det er bestemt ikke den slags teologisk metode eller kritisk korrektiv, der er brug for. Men kunne det være muligt at opstille et teologisk funderet alternativ til Corporate Religion?

Det kunne være, vil jeg hævde, i form af en rehabilitering af begrebet om kald og stand i en ledelsesmæssig sammenhæng. Altså ved at betragte tanken om Kald og Stand og holde den op mod tanken om Corporate Religion. Vil det i virkeligheden ikke skabe mere plads til en "virksomhedsteologi", end det gør, hvis teologer prøver at ride med på Corporate Religion bølgen? Hverken mine teologiske evner eller omfanget af denne artikel tillader et fyldestgørende svar på de spørgsmål, men det skal ikke afholde mig fra et behjertet forsøg på at skitsere en sådan virksomheds- og ledelsesteologi.

Som det vil være teologer bekendt, placerede Luther mennesket i tre stænder og hævdede, at mennesket er forpligtet til at svare på det kald, der nu hørte til den pågældende stand. I forhold til familien er kaldet at tage vare på dennes trivsel ud fra den placering, som man nu måtte have. På Luthers tid betød det blandt andet, at familiefaderen skulle forsørge familien og i øvrigt bidrage til at opretholde samfundet. Og alt dette kun af hensyn til menneskelivet, ikke for at opnå nogen frelse. For Luther var det et kald til hver enkelt i den aktuelle livs- og arbejdssituation om at udfylde sin rolle bedst muligt til gavn for medmennesket. Oversat til vores samtid kunne det lyde, at det er godt og i øvrigt din simple pligt at tage vare på dig selv og dine og i øvrigt at bidrage efter bedste evne til at opbygge et samfund, der er godt for mennesker.

Spørgsmålet er, om ikke det kunne være et solidt grundlag for en nøgtern og realistisk virksomhedsteologi, der kunne udfoldes yderligere, og hvor nogle af hovedpunkterne kunne være:

Det er din pligt at tage vare på dig selv og dine, herunder at forsørge dig selv og din eventuelle familie. Det i sig selv er en mere end tilstrækkeligt god grund til at påtage dig et arbejde, som du så i øvrigt er heldig, hvis du også bryder dig om og finder mening med udover dette. Men der er ikke i sig selv noget galt med, at du må tjene dit brød i dit ansigts sved.

Hvad enten du er leder eller medarbejder, har du pligt til at handle til gavn for virksomheden og på en måde, som er med til at styrke det samfund, som du og virksomheden er en del af.

Med andre ord noget i retning af, at det er aldeles udmærket bare at have et arbejde for at tjene penge, som du kan forsørge dig selv og din familie med. Til gengæld skal du være pligtopfyldende over for din arbejdsgiver og sikre, at du handler til gavn for virksomhedens og samfundets bedste. Det er efter min overbevisning en mere farbar vej, hvis man vil udvikle en egentlig virksomheds- eller ledelsesteologi, end at hægte sig på det ledelsesideal, der lige nu er fremherskende i hvert fald i teorien om ledelse.

Det er en teologisk pointe, at friheden ligger i forpligtelsen. Der er et imperativ, men der ligger et indikativ forud for det. Hvis teologer er overbevist om, at det er sandt, så vil det give god mening at udvikle en luthersk virksomhedsteologi på et grundlag, hvor en velafgrænset pligt træder tydeligere frem og dermed giver en større frihed. Sandsynligvis vil det tilmed medføre et fokus på en mere ægte mening med arbejdet end følelsen af at være eksistentielt privilegeret. Omsat til ledelse vil det betyde, at du som leder ikke har noget krav på din medarbejders sjæl, for den tilhører ham selv og i sidste instans Gud. Men du kan gøre krav på hans samvittighedsfulde og pligtopfyldende indsats til gavn for virksomhedens mål. Omvendt gælder det samme for lederen selv; han har ikke ansvaret for medarbejderens sjæl (eller hans personlige udvikling), men for, at han har rimelige vilkår at udføre sit arbejde under, og i øvrigt sikre, at virksomheden virker til gavn for det samfund, den indgår i.

Det er givetvis forenklet, og det rummer bestemt ikke alt, hvad der er at sige om teologi og ledelse, men jeg mener, at det kan være et mere ærligt grundlag for at arbejde med de to discipliner sammen, end der opnås ved at synges med i et kor, hvor teologien i bund og grund ikke hører hjemme.

Det skal give mening

Om kaldstanken i et moderne arbejdsliv

Anne Marie Pahuus

Kaldstanken er levende på flere måder i moderne arbejdsliv. En af disse er i skikkelse af ideen om mening i arbejdslivet. Når noget giver mening i arbejdet, drejer det sig ikke om selvrealisering i snæver forstand, men om at modnes personligt ved at føje sig ind i en større sammenhæng og gennem sit arbejde at "gøre en forskel". Et kald betyder, at vilje, fantasi, erfaring, evner og indlevelse alle kommer til udfoldelse i arbejdet. Med det engagement, som meningen kalder frem, bestemmes virksomhedernes muligheder for "rekruttering og fastholdelse af de dygtigste medarbejdere". Kaldet, som er kendt fra luthersk teologi som et tilsyneladende konserverende, ikke-dynamisk princip hentet ud af trestandslæren, føjer sig dermed ind i moderne arbejdsliv som det mest radikalt forandrende princip. Det er 'forretningskritisk' for alle de virksomheder og organisationer, der lever af at kunne rekruttere de rigtige medarbejdere.

Mening i arbejdslivet har det til fælles med kaldet, at man fokuserer på én ting, nemlig kaldet, og lukker andet ude, f.eks. fristelsen ved den umiddelbare tilfredsstillelse af opdukkende behov og tilskyndelser. Kaldet er en menings-sammenhæng, der hjælper med til at fokusere, vælge fra og se det store perspektiv. Det er en samfundsrolle, som man vokser gennem. I det følgende forbindes den lutherske kaldstanke med K. E. Løgstrups etik og den heri formulerede tanke om livslove for herigennem at belyse de følelsholdninger, som er afgørende for sammensmeltningen af person og fælles sag i arbejdet, nemlig ansvar, tillid og retfærdighed.

Interviews om mening i arbejdslivet

Sammen med en antropolog fra Aarhus Universitet, Anne Line Dalsgaard, har jeg studeret mening i arbejdslivet (se fx Dalsgaard 2008; Dalsgaard og Pahuus 2009; Pahuus 2009). Vi har interviewet udvalgte medarbejdere i arbejdstiden og gjort det med deres lederes velsignelse ved at spørge til dels den nære mening i dagligdagen, dels meningen i at udføre netop det, der var deres job, og dels meningen med overhovedet at gå på arbejde frem for alt det andet, vi også gør, når vi er aktive, vågne og virkende. Blandt de spørgsmål, vi stillede til den store mening, var også spørgsmål af teologisk art, f.eks. om det ubetinget betydningsfulde og absolut største i livet.

Vi interviewede i to forskellige virksomheder inden for såkaldte "videns-erhverv". En bestemt side af kaldstanken viste sig i vores undersøgelser særligt relevant for det moderne arbejdsliv, nemlig at arbejdet er noget af mere end blot privat betydning og noget, der giver mening, hvis det lykkes, når man lægger en personlig og helhjertet indsats i det. Den gode respons fra kolleger, ledere og kunder drejer sig om personlige relationer, hvori man føler sig set med dét, man kan, udfordret af de opgaver, man stilles, og hjulpet med dét, man har behov for støtte til. Selvoverskridelsen i arbejdet betyder, at mening i arbejdslivet drejer sig om den meningssammenhæng, man kan føje sig ind i på arbejdet. Hvor lidt eller hvor meget mening, arbejdet giver – og om man er på vej væk eller har lyst til at fortsætte i den virksomhed, man er en del af – har meget at gøre med, om man kan se, hvordan det er muligt at flytte sig rundt inden for meningsfællesskabet. Dét, der for nogen er en orden, er for andre et uoverskueligt og uigennemsigtigt system af handlinger, som er vanskeligt at navigere i. I f.eks. en hierarkisk virksomhed som et revisionsfirma med klare advancements- og karriereveje og en indarbejdet kodeks for kunderelationer kan de samme karrieretrin opleves som forudsigelige og klare af en ansat i firmaet og helt uklare for en anden. Den sidste søger et orienteringsmønster, som den første forholder sig naturligt til. "At få lov at være med dér, hvor beslutningerne træffes" kan være et fælles mål for begge, men mens den første kender tegnene på at nærme sig beslutningsmagten, ved den anden ikke, hvilke samtaler og møder der er vigtigere end andre.

Hvis arbejdet skal være et kald, kan man ikke være henvist til at forstå sin egen rolle halvt eller på skrømt, for så har man ikke hjertet med i det,

man gør. Revisorfaget bliver ikke først et kald for dem, der ønsker, som det formuleres af folk i faget, at "gå hele vejen", dvs. til autorisationen som revisor og evt. partner- eller ejerskab i virksomheden. Revisorfaget er også et kald for den, der har besluttet sig for at arbejde med bogholderi uden noget selvstændigt ansvar for revisionspåtegningen. Et kald kan man finde på alle niveauer i et stillingshierarki; det lydes af den enkelte som et individ, der er forpligtet af noget uden for individets egen snævre interessesfære og som et svar på arbejdets opgaver med energi og med mod. Kaldet er personligt, men det er aldrig ejet eller defineret af én bestemt person; et kald deler man med alle andre, der også opfatter det samme fag, den samme profession eller den samme sag som deres kald.

Kaldstanken er en af den række af grundtanker i en kristen livsforståelse, som klinger med i et moderne arbejdsliv, sådan som f.eks. Ove K. Pedersen for nyligt har skrevet om i *Markedsstaten*. Det klinger med både i den luther-ske udgave og i den udgave, som Max Weber beskrev i *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*, nemlig den kaldstanke, som udviklede sig af den calvinsk-puritanske religiøsitet. Kaldet er ikke en personlig opfindelse eller en persons egen fikse idé og idiosynkratiske plan, men en tilsidesættelse af det selviske for det personliges eller det guddommeliges skyld. At arbejdet har kaldets karakter, betyder, at arbejdet er med til at sikre en type individualisme, der samtidig er til det fælles bedste.

Kaldstanken

Men hvad er da kaldstanken hos Luther? I Bo Holms korte opsamling af Luthers kaldstanke

... svarer kaldets indhold til den stand, man befinder sig i. I forhold til kirkens stand er svaret på kaldet tillid til Guds ord. I forhold til familien/husholdningen er kaldets indhold at tage vare på familiens trivsel i overensstemmelse med den placering, man selv indtager som husfader, madmoder, barn eller tjenestepige. I forhold til staten er kaldets indhold lydighed mod den øvrighed, der omvendt må regere i overensstem-

melse med sit kald, nemlig at tage vare på undersåtternes liv. Også fyrsten må altså udvise lydighed over for kaldet. Kun i de tilfælde, hvor fyrsten befaler sine undersåtter at handle mod Guds bud, er man ifølge Luther befriet fra lydighedskravet (Bo Holm).

Kaldstankens genkomst i det moderne arbejdsliv forveksles nemt med selvrealisering og følelsernes genkomst i arbejdet. Man forestiller sig f.eks., at en jurists svar på arbejdets kald er juristens vilje til at vie sit liv til arbejdet med at forsvare tiltalte og brænde på sin indignation. Hvis det var sådan, ville kaldet betyde, at man går op i arbejdet og ikke kan se ud over arbejdet og endda forsvinder i det. Men ser man på indholdet i Luthers kaldstanke, er der nærmere tale om følelsholdninger end følelsesytringer. Det er med andre ord ikke i den meget udbredte idé om arbejdets oplevelsesdimension, det spændende arbejde eller medarbejdertilfredshed eller andre 'oplevelsesstandarder', at man skal se kaldets genkomst i arbejdet, men netop i de standarder, som Luther bragte på banen, nemlig tillid, ansvar og lydighed. Disse kan man ikke måle ved at bede folk om at krydse af i en medarbejdertilfredshedsmåling. Om man er i stand til at vise tillid, ansvar og lydighed er op til omgivelserne at vurdere. Det føles ikke på en bestemt måde at vise tillid – eller rettere, følelsen er ikke det afgørende; det afgørende er den holdning, hvormed man kommer sine medmennesker, deres behov og deres i handling udtrykte appel i møde. En åbenhed for det emotionelle indhold i mødet med de mennesker, man udfører sit arbejde sammen med, over for eller for hvis skyld, det sker, er bærende for såvel tilliden, ansvaret som for lydigheden. Men følelsen er ikke subjektiv og kan ikke måles med selvevalueringens midler.

Hos Luther er det tillid til Guds ord, der skal til for at høre standskaldet, som det viser sig i kirken; kaldets indhold i forhold til familiens stand er at være optaget af de bestemte andre menneskers glæde, som man har et ansvar for. I forhold til myndighederne eller staten som stand skal der lydighed til. Kun den illegitime magt kan man gøre oprør mod, den legitime magts ord og lov må man lyde i betydningen underkaste sig. Oversat til en sekulær sammenhæng er det tillid, der skal til for at kunne være åben for noget, man ikke kan få krammet på og ikke skal forsøge at reducere til lig én

selv. Ansvar skal der til for at være en opgave voksen og holde fast for andres trivsels skyld. Lydighed kræves der i de tilfælde, hvor man vil lære af andre eller af det endnu uopdagede. Der er, som Bo Holm også gør opmærksom på, en særlig dynamik i Luthers kaldstanke, som gør den forenelig med vor tids ideal om social mobilitet, nemlig at kaldet hele tiden er orienteret mod medmenneskets og samfundets behov og hele tiden styrer mennesket bort fra sin egen umiddelbare egeninteresse.

Arbejdet adler således stadig. Kaldet kaster et lys over livet, hvor man opnår en fornemmelse af, at tingene giver mening. Det har nok så meget at gøre med, at man får noget vigtigt uden for en selv at gå op i og prøve kræfter med. Derfor er det eneste, der kan overgå arbejdet, når det har kaldets betydning for én, at mennesker tæt på én bliver vigtigere end arbejdet. Får man f.eks. en familie og små børn, der sætter alting i relief med nyt liv og nye muligheder, så kan kaldets betydning blegne og rykke til en dont, man passer så samvittighedsfuldt, som man nu kan fra dag til dag.

Når man ud af sin arbejdsfunktion henter en grundlæggende energi til at udfylde sin rolle bedst muligt til gavn for medmennesket, er arbejdet blevet et kald. Fokus drejes væk fra, hvad vi hver især får ud af det udførte arbejde, og hen på hvilken forskel, det kan gøre for den fælles sag.

Næstekærlighed og livslove i K.E. Løgstrups forfatter- skab

K.E. Løgstrup har i sin tidlige etik taget den del af Luthers kaldstanke op, som angår at få øje på den fælles sag, eller som Løgstrup selv formulerer det: "Det materiale indhold i næstekærlighedsbudet". Det materiale indhold gælder de konkrete handlinger, hvorigennem man afslører, om man forstår at høre appellen om medleven og bistand. Modsat er det formale indhold spørgsmålet om principielle eller universelle elementer i de etiske relationer. Løgstrups filosofiske ærinde er at rehabilitere umiddelbarheden etisk ved at afdække de følelsesholdninger, hvori appellen fra andre og incitamentet til at gøre det nødvendige smelter sammen – hvor det etiske indhold sætter sig igennem fra forståelse og opmærksomhed over vilje til handling. Etiske hensyn melder sig fra første situationsforståelse og opmærksomhed over for de

personer, der indgår i den, og præger valget af den vej, man har vilje til at vælge. Etisk handlen er præget af etisk overvejelse.

Løgstrup er ikke den eneste, der gør op med en handlingsforståelse, der isolerer motiv fra gerning. Dette opgør med en opdeling af mennesket i tanke på den ene side og handling på den anden side formuleres uafhængigt af hinanden af flere inden for den fænomenologiske tradition fra Max Scheler over Martin Heidegger til Løgstrup. Alle viser de, at etisk praksis er båret af etisk indsigt, som man kan handle umiddelbart på, og som har en almenhed indbygget i sig, der gør den både politisk og metafysisk relevant. Den etiske indsigt ligger, som Løgstrup sommetider formulerer det, en religiøs tydning nær, og den er nødt til at præge den tid, vi lever i, ved at blive holdt op som et ideal for politisk indretning af fællesskabet. Etisk indsigt rummer en erfaringsbaseret forståelse. *Den etiske fordring* er ét langt forsøg på at give en rigere forståelse af det mest dagligdags og elementære i vores tilværelse for derigennem at kunne sige noget om det etiske livs grundfænomen, nemlig den gensidige afhængighed og selvudleveringen i talens åbenhed, i tilliden og i barmhjertigheden.

I en tekst "Antropologien i Kants etik" fra 1947, som var Løgstrups bidrag til et festskrift til Jens Nørregaard, kritiserer Løgstrup Kant for at have et syn på menneskets natur som et bundt tilbøjeligheder, for hvilke naturlovskausaliteten gælder. Hos Kant er loven med andre ord et formalt princip, hvor den hos Løgstrup selv i forlængelse af Luther er material, den "er ansvarets lov, der siger, at Næsten skal tjenes" (Løgstrup 1947: 154).

Den menneskelige vilje har hos Kant de etiske set lovløse lyster og tilbøjeligheder som sit materiale. Disses løb er bestemt ved naturlovskausalitet med dens psykologiske og biologiske love. Det materiale bliver reduceret til begær som genstand for viljen. Lovmæssigheden, som giver anledning til at tale om universalitet, er den almengyldige og nødvendige morallov, som gælder for alle fornuftsvæsener og som mennesker møder i form af det ubetingede, kategoriske imperativ "Handl kun ifølge den maksime, ved hvilken du samtidig kan ville, at den bliver en almen lov". Din maksime eller det subjektive princip for din handling svarer kun til morallovens objektive krav, såfremt du vil være i stand til og parat til at leve med følgerne af, at du selv og alle andre følger det samme princip i alle tilsvarende situationer. Moral er vilje til kun at efterleve regler, der lader sig efterleve konsekvent og upartisk og

at gøre dette af agtelse for moralloven. Så love er der hos Kant, men der er ikke love for det etiske i bredere forstand – her har vi kun dygtighedsregler, dyder, regler i de eksisterende samfund, klogskabsregler. Men moralloven er den faste, tidløse og rent formelle rettesnor. Alt andet kalder Kant praktisk antropologi.

Netop den praktiske antropologi er det, som interesserer Løgstrup – men han vil samtidig i den søge en form for almenhed eller et fundament for en lige så overbevisende form for universalisme, som Kant har fundet. Over for Kants antropologi stiller Løgstrup netop Luther og det bærende i Luthers kaldstanke, nemlig at menneskelivet er et liv i bestemte ordninger med egne love for vores liv med og mod hinanden. Det, der er galt med Kants etik, hævder Løgstrup og foregriber dermed Habermas' kritik af Kants etik som monologisk, er, at Kants etik er prototypen på en etik, hvor man går ud fra mennesket som en isoleret ener. Loven er her et formalt princip, som den rene fornuft må hente ud af sig selv.

Samlet set mener Løgstrup, at det moralske livs data hos Kant "ikke får deres egen, fordomsløse tænkning", men lægges i de erkendelsesteoretiske begrebs spændetrøje. De erkendelsesteoretiske begrebspar betyder, at begreber som ansvar og etisk konflikt (og ikke bare etisk fristelse til at følge tilbøjeligheder i stedet for fornuftens egen lovmæssighed og pligten) forsvinder ud af synsvidde. Den erkendelsesteoretiske modsætning er modsætningen mellem ren og empirisk erkendelse. Enten er viljen bestemt af maksimens eller princippet form i dens overensstemmelse med loven i dennes blotte almenhed, i hvilket tilfælde viljen er god, eller også er viljen bestemt af maksimens materie, og så er mennesket eudaimonistisk sindet, idet genstanden er en, vi begærer, fordi vi venter os fornøjelse af den.

Det er i et opgør med denne etik, at Løgstrup skriver *Den etiske fordring* og heri gennemgår de måder, hvorpå mennesker møder hinanden, kommunikerer og indgår i gensidigt afhængige forhold til hinanden – under ét kaldes dette senere hen interdependens af Løgstrup. En basal tillid er på spil der, hvor mennesker mødes. Når denne tillid mødes med ligegyldighed, oplever man det som en blottelse – man havde forventet og foregribet noget andet. Dette, at den ene får magt over den andens liv, bestemmes af Løgstrup som en tavs, radikal og uopfyldelig og ensidig fordring.

I en tidligere artikel af Løgstrup fra 1943, der hedder "Folkeliv og Udenrigspolitik", som er trykt i bogen *Kære Hal – kære Koste* fra 1992, blev forløberen for tilliden udlagt inden for rammerne af tanken om livslove. Heraf fremgår det indirekte, at der er tale om en genformulering af Luthers kaldstanke i de tre stænder. For alt 'åndeligt liv', dvs. vores liv i dets menneskelighed, gælder livslovene, og heraf er der netop tre, som dog ikke forbindes med Gud, samfund og familie, men med medmennesket, familien og markedet.

Brydes disse love, går menneskeligheden til grunde. Lovene er ærens, lydighedens og retfærdighedens. Den første er ærens lov, der siger, "at vi paa Forhaand skal have den Tillid til hinanden, at vi bærer os menneskeligt ad" (Løgstrup 1943: 185). I formuleringen af ærens lov kan man se den analyse af tilliden, som indleder *Den etiske fordring*, foregrebet, idet tilliden i form af ærens lov allerede i 1943 optræder som en antropologisk konstant: "enhver af os har vore Livsrødder i vore Medmenneskers primitivt menneskelige Tillid til os, at vi vil opføre os menneskeligt" (Løgstrup 1943: 183). I tillidsanalysen fra *Den etiske fordring* er det formuleret på følgende måde:

På forhånd tror vi hinandens ord, på forhånd har vi tillid til hinanden [...] Vi kunne simpelthen ikke leve, vort liv ville visne, det ville blive forkrøblet, om vi på forhånd mødte hinanden med mistillid, tiltroede den anden at stjæle og lyve, forstille sig og føre os bag lyset (Løgstrup 1956: 17).

Lydighedens lov følges, siger Løgstrup, når barnet kan opnå den vilje "som skabes i Lydighed". Et ligegyldigt forhold mellem børn og voksne skaber upålidelige og viljesløse individer. En lov for livet mellem børn og forældre siger således, at forældre skal opdrage deres børn til lydighed. På den måde "kommer de hinanden ind på Livet, saa Forholdet bliver levende i Tilliden." (Løgstrup 1943: 185).

Retfærdighedens lov siger, at man ikke bør udnytte en andens svaghed for egen vindings skyld. Eksemplet, som Løgstrup bruger herpå, minder faktisk en del om et af Kants eksempler, nemlig at en købmand ikke må give barnet for få byttepenge og udnytte det manglende overblik hos den svage for egen vindings skyld.

Det skal give mening

Løgstrup betragter også sidenhen politiske problemers løsning som båret af en installeret symmetri i det ulige forhold eller en opretholdelse af en ligeværdig samtale på tværs af uenighed, hvori man “forbliver i diskussion med dem, man er uenig med og at man giver dem ret i så meget af det, de siger, som man overhovedet kan” (*Ophav og omgivelse*, s. 305). Nok er der en bevidst indsats for, at retfærdigheden og demokratiseringen kan opnås mellem mennesker, herunder på en moderne arbejdsplads, men den bevidste indsats gør det ikke til en tilfældigt valgt konvention, som man kan vælge til eller fra efter forgodtbefindende.

Relativisme på retfærdighedens og tillidens vegne beror på ideen om, at en orden, der ikke altid har været, må være en meget vaklende orden. Den underforståede og for Løgstrup at se helt fejlagtige præmis lyder, at “historisk viden giver os en sådan magt over os selv og hinanden, at vi bliver i stand til at udskifte det indhold, som vore indbyrdes, egenartede relationer og institutioner har, med et helt andet indhold” (Løgstrup 1956: 117). Forskellen mellem hvad der er godt, og hvad der er ondt i mit forhold til det andet menneske, er og bliver lige absolut, hvor relative de normer end er, der bestemmer, hvad der er godt og ondt (Løgstrup 1956: 119).

Den ledelse, der passer til kaldet

Hvad kan vi nu hente ud af denne handlingsforståelse, som kald og mening i arbejdslivet lægger op til? Noget kan siges om en type ledelse, der passer til medarbejdere med et sådant forhold til arbejdet. Den ledelse, der passer dårligst til mening i arbejdslivet, er en ledelse, der konsekvent ikke kan sætte medarbejderen fri. Tillid og retfærdighed forudsætter en indsats, hvori man gør hinanden til etisk set lige. Ledes der f.eks. på usikkerhed, frygt og afmagt, ender det oftest med at slå ud i egentligt magtbegær, hvor man vil have magt ved at bestemme andres reaktion på den ledelse, man udøver – at man ikke tør overlade til den, man leder, at handle frit. Løgstrup skriver ganske klart om manipulation og agitation hos lederen:

Al den usikkerhed, der får et menneske til at spejle sig i de andres meninger om det, må det ligesom skaffe sig erstatning

for med sin magt over andre menneskers holdning og sind. Den enkelte må overdøve sin egen usikkerhed med den indflydelse, hans ord og gerninger får – det er ikke fysisk magt, men den magtvilje der også findes, der hvor man har et budskab, men ikke vil overlade budskabet selv at bestemme dets modtagelse eller forkastelse af det. Det ligger i al agitation og reklame, i al kollektiv fremfærd, i al den organisation, der skal tjene til at gøre indtryk (Løgstrup 1960).

Ledelse som det at være mere optaget af sit budskabs succes end af budskabet selv er et forsøg på at overrumple medarbejderen med sine ideer og meninger – og måske også at dæmpe sin egen tvivl. Den, der leder på denne måde, aner måske ikke selv, at det er derfor, han eller hun larmer eller snakker uopholdeligt løs. Medhold er en sådan leders eneste sandhedskriterium.

Ledes der med plads til den personbårne og dog selvoverskridende arbejdsindsats og på den måde i en form, der egner sig til arbejdet som kald, hviler ledelse på tillidens og anerkendelsens præmisser, idet et individs præstationer sikrer den enkelte en eftertragtet synlighed. Synligheden gælder at blive set som medarbejder. Belønning kan bruges til dette, men det skal gives på en måde, hvor den enkelte oplever sig som set. Inddrages omgivelserne som medbestemmende for lykken, sådan som det sker, når man taler om det meningsfulde liv, kan man ikke længere måle lykke ud fra, hvad den enkelte har vundet udadtil, men må også forstå lykke ud fra indre goder som viden, visdom, sjælefred, tro, håb og kærlighed. Et arbejdsliv, der er følelsesmæssigt righoldigt og intellektuelt flerspektret, opstår, når det giver den enkelte mulighed for at forbinde sig med noget af stor værdi for flere.

Dette ideal om at kunne række ud over sig selv i arbejdet og om at gøre en forskel i verden sker gennem en forankring af de arbejdsmæssigt frembragte goder i en holdning til livet, sig selv og til andre, der sikrer disse goders etiske relevans.

For virksomhedernes syn på medarbejderne gælder det, at man ved at se dem som idé- og relationsskabende væsener går bort fra et perspektiv, der handler om deres ansættelsesvilkår, og over til et perspektiv, hvor man også inddrager deres rolle som borger, bruger, patient og klient, for så vidt som den enkeltes sundhed, uddannelse, fremtid og sociale medansvar er en del

af en aktiv arbejdsplads' påvirkningsområde. Dermed bliver mange sider af den enkeltes motivation og personlige karaktertræk i hidtil uset grad tematiseret. At turde inddrage mere end blot økonomi i relationen mellem arbejdstager og arbejdsgiver er at acceptere, at der er mere på spil for de fleste.

Hvad er en meningsfuld arbejdsplads?

Forandringer er et vilkår for mange moderne medarbejdere. En virksomheds eller en arbejdsplads' forandringer rummer ud fra menings- og kaldsperspektivet nogle interessante muligheder for personens indflydelse og kaldsidentifikation, hvis de er mere end midler til at opnå et mål. Forandringerne skal selv udgøre grunde, der rummer et mål i sig selv. Ellers er de diktater, som altid vil stå i et udvendigt forhold til det kald, hvori medarbejderne har deres hjerte og vilje placeret. Glemmer man målet, som arbejdet i sig selv udgør, kan ingen nok så lyse fremtidige mål legitimere forandringerne, mens de sker. Forandringerne bliver retningsløse, hvis de ikke er selvbegrundende i den forstand, at begrundelsen for dem er den sag, som man er fælles om. Det retningsløse arbejde tærer på lysten til at arbejde.

Når det f.eks. lykkes at erstatte kontrol med tillid, bærer forandringen i sig selv grund nok til at vinde tilslutning. Eller rettere, tilslutningen til forandring viser sig, når det er lykkedes at afskaffe fordyrende kontrol og erstatte det med tillid. Har man fået indført en række arbejdsopgaver for mellemledere, hvis kontrolfunktion alene tjener til at gøre ledelseslaget lige oven over tilfreds, men som hverken har kunden/brugeren eller dem, der udfører arbejdet, i fokus, vil der blive plads til selvlegitimerende eller selvbegrundende forandringer.

På samme måde kan man sige, at mange af de forandringer, som efterspørges i den offentlige sektor oven på mange års stigende bureaukratiseringstendens, består i en gen-professionalisering i de offentlige serviceerhverv, hvor man ikke styrer gennem regler, men overlader praksis til den enkeltes fortolkning af, hvad der er rimeligt, retfærdigt og rigtigt at gøre. Afbureaukratisering forudsætter dermed tilliden som den optimistiske forudsætning, som man er nødt til at gøre på de offentligt ansattes vegne. Man må stole på, at den enkelte betroede medarbejder er parat til at gøre det til en del

af sin forståelse af relationen, at man regner med vedkommende. Tilliden indeholder en tolkning af den andens forståelse af vores fælles relation som en relation, vi er fælles om. Tillid er på den måde en forventning om, at den anden vil opføre sig menneskeligt. Afbureaukratisering kræver også fantasi til at forestille sig, at personer, der arbejder professionelt, kan bedømme og vurdere selv komplekse situationer. Mangler denne fantasi, vil man fluks sætte kontrol ind dér, hvor man forventer manglende overblik. Forsvinder tilliden til de professionelle dømmekraft, er der frit slag for alle med hang til kompleksitetsreducerende kontrolforanstaltninger. Regeltilbageholdenhed forudsætter tillid til andres klogskab og dømmekraft. Filosofen Hume beskrev ganske optimistisk denne tiltro til andre som et udtryk for en almenmenneskelig tilbøjelighed. Hume kaldte det en tilbøjelighed til sandhed ("inclination to truth" i *An Enquiry Concerning Human Understanding*): Vi er simpelthen af natur sådan indrettet, at vi er tilbøjelige til at nære tillid til andres vidnesbyrd. Vidnesbyrd tillægges autoritet, fordi vi oftest ikke kan lade være med at se det som sandt, blot fordi nogen siger det. Noget egentligt bevis for, at den anden er ved sine fulde fem, kræver vi ikke, kun at tanken om det modsatte ikke melder sig.

Rigtig langt ad afbureaukratiseringens og uddelegeringens vej når man således, hvis man allierer sig med fundamentet for tillid, som betyder et radikalt brud med kontraktpolitikens ræson. Kontraktpolitik hviler på den begrundede gensidige forventning om samfundssind og moralsk adfærd i overholdelse af samfundets normer, love og regler, mens tillid hviler på det udtalte forlangende om umiddelbart at løfte det ansvar, som ens egen faglige stolthed og andre menneskers behov lægger på én. Det udtalte forlangende forsvinder ud af syne i det øjeblik, arbejdet bliver detailstyret. Med kontrollen vægtes ikke længere den synlighed i arbejdet, som findes for kunder, brugere og kolleger. I stedet indføres en anden synlighedsstandard, nemlig dokumenterbarheden over for ledelsesniveauet oven over én selv.

Det er to meget forskellige synlighedsstandarder; den ene handler om at vinde autoritet ved at styrke relationerne til dem, der er afhængige af ens arbejdsmæssige indsats, den anden handler om en autoritet, som alene hviler på den autorisation, som man er blevet udstyret med af de autoriteter, man selv har over sig. Autorisationens synlighed passer måske til den politiske virkelighed, som hører historiens, ideologierne og de sociale bevægelsers

århundrede til (frem til 1950). Den relationsskabende autoritets synlighed passer derimod til det moderne kald, som appellerer til den frie person, der tør sætte sig selv til side for noget større. Det er den simple nøgle til kaldets og meningens store effekt.

Litteratur

- Dalsgaard, A.L. 2008: "Verfremdung and Business Development: The Ethnographic Essay as Eye-opener." I: *Being Seen: paradoxes and practices of (in)visibility*, conference proceedings, vol. 2008 (1): s. 146-159 (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-8918.2008.tb00102.x/abstract>)
- Dalsgaard, A.L. & A.M. Pahuus 2009: "Den meningsfulde arbejdsplads" i C. Eriksen (ed), *Det Meningsfulde Arbejdsliv*. Aarhus Universitetsforlag, s. 151-172.
- Holm, Bo i *Bibelselskabets brevkasse*, http://www.bibelselskabet.dk/ombibelen/spoerg_om_bibelen/kald_og_stand (sidst besøgt 12/5-15).
- Løgstrup, K.E. 1947: "Det materiale indhold i næstekærlighedsbudet", i: *Festskrift til Jens Nørregaard den 16. Maj 1947*. Gad.
- Løgstrup, K.E. 1956: *Den etiske fordring*. Gyldendal.
- Løgstrup, K.E. 1960: "Hvad er kirken til for?", i: *Dagbladet Information*, 7. juni.
- Løgstrup, K.E. 1943 (2010) "Folkeliv og udenrigspolitik" i *K.E. Løgstrup og Hal Koch: Venskab og strid*, Klim.
- Pahuus, Anne Marie 2009: "Mening som det nye løsen: Om at gøre en forskel uden at gøre fortræd" i: *Erhvervsfilosofi: filosofiske bidrag til virksomheder og organisationer*. red. / Rehné Christensen; Martin Vinding. 1. udg. Frydenlund: Frydenlund Academic, s. 169-186.
- Pedersen, Ove K. 2014: *Markedsstaten*. Hans Reitzel.
- Weber, Max 1972: *Den protestantiske etik og kapitalismens ånd*. Fremad.

Anne Marie Pahuus, ph.d. i filosofi. tidligere lektor i filosofi og institutleder, nu prodekan for forskning og talentudvikling og ph.d.skoleleder, Arts, Aarhus Universitet. E-mail: amp@au.dk

Refugiet Lolland-Falster – folkekirkelige erhvervsretræter og etikkonferencer

Steen Skovsgaard

Kirke og erhvervsliv i samtale og på fælles vandring

På DR2 blev der i slutningen af 2014 sendt et par gode og tankevækkende udsendelser, hvor sognepræst Flemming Pless havde inviteret to udvalgte personer på hver sin såkaldte bodsvandring på hærvejen. Det var henholdsvis Farums tidligere borgmester Peter Brixtofte og tidligere departementschef i skatteministeriet Peter loft, som vi fulgte i samtale med præsten på vandretur og over aftensmaden. Undervejs var der stemningsfulde optagelser af den smukke natur langs hærvejen, hyggelige glimt fra madlavningen, ja endogså fra et varmt ophold i et udendørs badekar.

Det afgørende formål med udsendelserne var dog sognepræstens forsøg på og tilbud om at åbne op til de to hovedpersoners personlige tanker og sjælekampe. Begge har de haft store og betydningsfulde stillinger og har oplevet en karrieremæssig deroute og et deraf følgende voldsomt mediepres. Spørgsmålet var, om de på en sådan vandring kunne nå til en dybere erkendelse, ja, måske endda til en bekendelse af egne fejl og svigt i den forbindelse.

Det vil være en stærk overdrivelse at påstå, at det sidste lykkedes; men alligevel er der grund til at hilse sådanne udsendelser velkommen. For her fik vi lov til at følge to forskellige mennesker på en fælles vandring i en næsten sjælesørgerisk samtale om tro, spiritualitet, skyld og ansvar, hvor der var mulighed for at standse op, dvæle eftertænksomt og lytte til hinanden. Det er

velgørende med sådanne anderledes udsendelser, så langt fra de sædvanlige film, hurtige nyheder og halvdårlig underholdning.

Udsendelsesrækken fortsætter i foråret 2015, og jeg håber, at den vil medvirke til, at mange – herunder politikere og erhvervs- og offentlige ledere – vil få øje for de muligheder og tilbud, som findes indenfor folkekirken for sådanne møder og samtaler. For der er faktisk oplagte muligheder for samtaler og samarbejde mellem erhvervslivet og den kirkelige verden. Kirken har noget at tilbyde erhvervslivet og dets ledere og andre, som har brug for sjælesorg, refleksion, eftertanke og fordybelse.

Et sådant tilbud og mødested finder man bl.a. i Refugiet Lolland-Falster.

Refugiet Lolland-Falster

Planerne bag refugiet går tilbage til 2007. Få år forinden var det gamle Fuglsang Refugium på Lolland ganske vist blevet lukket på grund af manglende søgning og dårlig økonomi; men alligevel var vi en lille gruppe, som mente, at det kunne være en god ide at forsøge at etablere et mere nutidigt og målrettet refugium på folkekirkeligt grundlag i denne del af regionen. I en tid hvor der er meget fokus på personalepleje og –udvikling, var det vores tanke, at folkekirken med sit særlige budskab og værdigrundlag måtte have noget at tilbyde.

Refugiet etablerede sig efter et par år som en erhvervsdrivende fond, og på nuværende tidspunkt består bestyrelsen af: Biskop Steen Skovsgaard (formand), vicedirektør Jan Fritz Hansen (næstformand), godsejer Jon Krabbe, sogne- og pilgrimspræst Elizabeth Knox-Seith, tidl. ombudsmand Hans Gammeltoft-Hansen, ledelsesrådgiver Lars Juhl og advokat og konfliktmægler Steen Clausen.

På hjemmesiden: www.refugietlollandfalster.dk er formålet beskrevet bl.a. med disse ord:

Vi befinder os i en på mange måder kaotisk tid med store krav til den enkelte. Derfor er der behov for tilbud til mennesker, der for en tid ønsker og har brug for et helle, en mulighed for et øjeblik at stå stille i kaos og samtidig orientere sig på

ny, samt få ro til at skelne væsentligt fra uvæsentligt. Etablering af Refugiet Lolland-Falster i Lolland-Falsters Stift vil med udgangspunkt i et kristent livssyn og på folkekirkeligt grundlag forsøge at imødekomme dette behov. Refugiet skal gennem retræter, kursusvirksomhed, refleksion, foredrag og støtte være et tilbud til erhvervslivet, kirkelige og offentlige organisationer og institutioner samt individuelle personer. Refugiets mission er at udvikle og gennemføre kursus- og retræteophold til gavn for erhvervslivet, organisationer, kirkelige og individuelle personer. Refugiet skal være et trygt sted, som uden åndelig omklamring eller manipulation vil støtte og give mennesker mulighed for at styrkes og udvikles åndeligt på et folkekirkeligt grundlag. Refugiet skal være en aktiv og nytænkende medspiller i debatten om åndelig værdier.

I årene 2012-13 har refugiet under ledelse af erfarne retræteledere afholdt en række udviklingsretræter i Skt. Birgitta klosteret i Maribo. Retræterne fik tilskud fra EU's socialfond til sundhedsfremme, og de blev siden beskrevet og evalueret af et par forskere fra RUC, som udarbejdede en rapport, der ligeledes kan findes på refugiets hjemmeside. Samstemmende konkluderes det i rapporten, at deltagerne har følt sig beriget, udfordret og styrket. Følgende lille udpluk er meget sigende:

“Overskriften på mit ophold er: Tak, tak, tak. Det var en gave at få lov til at deltage.”

“Der er sådan en helt særlig fredelighed over det. Man tænkte over mange ting på en virkelig god måde.”

“Stilheden var svær i starten – man gik der med flakkende blikke. Især til måltider, når man skulle være sammen. Men senere blev det en befrielse, og man kunne godt sidde naturligt i biblioteket, selv om der kom andre.”

“Der er meget i ens egen tradition, som det er interessant at få frem. En ballast, indsigter fra kristendommen, som er værdifulde. Og der er en retrætepræst da bedre end en psykolog.”

Hvad er det, som kirken kan tilbyde?

Det er et spørgsmål, vi ofte får stillet. For hvad kan kirken, som andre ikke kan? Hvordan kan eller skal kirkens budskab og tradition overhovedet møde en behård, krævende, effektiv og stresset virkelighed? Er kirkens opgave her at forsøge at hjælpe mennesker til at udvikle sig til at være en bedre og mere effektiv arbejdskraft? Burde opgaven ikke snarere være at stille spørgsmålstegn ved og være en kritisk instans overfor et alt for effektivt og målrettet arbejdsliv?

Vi har i Refugiet Lolland-Falster ikke mange klare svar – men sommetider kan spørgsmålene også være mindst ligeså gode.

“Hvad er det, du er så bange for at høre, siden du taler så meget?” Det spørgsmål kunne man høre i Børneradioen, og det kunne være en udmærket beskrivelse af en del af Refugiets opgave og tilbud. Det er nemlig også at stille de enkle og frække spørgsmål, som f.eks.: “Hvad er det, du har så travlt med? Er det vigtigt? Eller er der mon noget, som du med al din travlhed ønsker at skjule eller glemme? Har du dig selv og dit hjerte med i det, som du gør? Hvad vil der ske, hvis du standser op og er stille? Og tør du det?”

Refugiets opgave er at hjælpe og udfordre først og fremmest ledere, men også andre medarbejdere. Ikke bare til at blive bedre til at magte opgaverne, men også til at turde indse sin egen skrøbelighed og sårbarhed. Det er ikke noget, man tilbyder eller tør tale om i ret mange andre sammenhænge. I det hele taget er det nærmest tabu at se sin smerte og magtesløshed i øjnene. Men kristendommens påstand er, at netop hér ligger der uanede kræfter og nye muligheder gemt.

En leder af det kristne IONA-fællesskab har udtrykt det således: “Vækstpunktet er dér, hvor smertepunktet er!”

Vi skal med andre ord ikke altid søge at undgå eller at løbe fra det smertefulde. Vi skal derimod turde se smerten og nederlagene i øjnene og så få øjnene op for den kraft, der ligger gemt dér. Som Gud siger til Paulus: “Min

nåde er dig nok, for min magt udøves i magtesløshed.” (2 Kor 12,9). Livet er ikke bare det, som jeg magter, det er også at kunne leve dér, hvor jeg ikke slår til eller kan bunde.

Sygehuspræst Preben Kok fortæller i sin bog *Skæld ud på Gud*, s. 29, om en psykolog, som taler om, at psykologiens arbejde er at følge et menneske ud på dybet – indtil den tredje revle. Her bliver den gode psykolog stående og vil ikke fortsætte ud på det bundløse hav. Men Preben Kok konstaterer: “Den gode psykolog bliver på tredje revle, men præsten fortsætter. For en del af livet ligger ude over tredje revle, hvor vi ikke har mulighed for at bunde. Og derude har troen sit væsentligste område.”

Det er derude på dybet, at Refugiet Lolland-Faster tilbyder sig. Ikke med systemer, fastlåste holdninger eller metoder men med en håndsækning og et tilbud om følgeskab. For dem, som tør være stille, som tør bevæge sig indad og nedad, og som måske også tør åbne sig for og tale med en præst.

Fornyelse kommer af fordybelse

Lolland-Fasters Stift har siden 2010 haft et latinsk motto: *Ex contemplatione innovatio*. Det betyder: Fra fordybelse kommer fornyelsen. Man kan også sige: Uden fordybelse ingen fornyelse. Hvis ikke vi husker fordybelsen, visner og dør vi, og der kommer ingen fornyelse.

Refugiet Lolland-Falsters opgave er at skabe rammer om og kalde til ro og fordybelse, ikke bare for produktionens eller virksomhedens skyld – men for livets skyld. Det sker ved retræter – men også ved afholdelse af etikkonferencer. I efteråret 2013 afholdt vi således en konference under overskriften “Ro på! Etik og værdier i arbejdslivet”. Den viste, at der i høj grad er brug for sådanne inspirerende møder og konferencer med gode foredragsholdere og samtaler, hvor man frem for alt kan få lov at stille de store spørgsmål som f.eks. følgende, der lød under konferencen:

“Hvornår skal man lade sin medarbejder være – og hvornår vil det være forkert at lade vedkommende være?”

“Hvad gør man, når gode mennesker handler ondt – og hvordan kan det være?”

Og hvor vi bl.a. fik disse udsagn med os hjem:

“Teknik er at gøre tingene rigtigt – etik er at gøre de rigtige ting.”

“Juraen gør livet muligt at leve – teologien gør livet værd at leve!”

Pilgrimsvandring

I skrivende stund – januar 2015 – er der kommet endnu et nyt og spændende tilbud på refugiets hylder. Med hjælp fra en stor donation af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal er det lykkedes Refugiet at erhverve en stor, gammel og smuk bygning beliggende lige ved Maribo Domkirke. Bygningen er for tiden under en gennemgribende istandsættelse, og målet er, at der her skal etableres et pilgrimscenter, som skal være et samlings- og udviklingssted for pilgrimsbevægelsen i lokalområdet og i Danmark. Sammen med Refugiets øvrige aktiviteter vil dette også være et tilbud til erhvervsledere og andre interesserede, som ønsker fordybelse, eftertanke, stilhed og følgeskab.

At huske det nære – og at komme hjem

Hvis man skulle sammenfatte erfaringerne og ønskerne for arbejdet i og omkring Refugiet Lolland-Falster, kan det gøres helt enkelt og jordnært ved at sige, at det gælder om at komme hjem og at få øjne og ører åbnet for det helt nære.

Det var det, som Peter Loft opdagede under sin vandring med sognepræst Flemming Pless. Han kom i samtalen ind på, hvor meget hans hustru havde båret og hjulpet ham i den svære tid. Og på spørgsmålet, om han hav-

de fået sagt hende tak, måtte han indrømme, at det havde han vist ikke i tilstrækkelig grad fået gjort. Men det ville han huske, når han kom hjem.

Så enkelt kan meningen med en retræte, en pilgrimsvandring – ja, livet vel udtrykkes: Vi skal komme hjem, og vi skal huske at sige tak. Særligt til vore helt nære. Dette er lige så banalt, som det er svært, og der skal derfor ofte også en samtalepartner til at minde én om det.

En sådan samtalepartner kan man finde i Refugiet Lolland-Falster.

Virksomhedspræster – erfaringerne fra Roskilde Stift

Lene Wadskær

Først var der en, så var der to – og tre – og to – og så var der igen kun én (kvart) virksomhedspræst. Undertegnede. Det kunne synes, som om jeg er den sidste stædige rotte på en skude, som ikke kan bestemme sig til at sejle eller synke. Det vil vise sig. Når jeg er ombord endnu, er det, fordi jeg mener, at virksomhedspræsten er en virkelig god ide, som skal holdes i gang på et eller andet niveau, hvorfra den vil kunne udfoldes yderligere.

Alle får noget ud af det

Det konkrete arbejde, der i dag sker i virksomhederne – sjælesorgen – efterspørges og værdsættes af den enkelte medarbejder: Andre får også noget ud af det. Virksomheden får respekt fra sine medarbejdere, fordi den stiller en samtalemulighed til rådighed, der er uafhængig af virksomheden og udenfor dens kontrol. Virksomheden får måske færre sygedage ud af det og medarbejdere, der har fået luft for det, der tyngede, og som derfor er gladere. Folkekirken får noget ud af det. Den bliver synlig for mennesker ved at vise sig parat til at følge med sine medlemmer derhen, hvor de tilbringer en meget stor del af deres tilværelse – ud på den slagmark, som en arbejdsplads også er (som en arbejdsmiljørepræsentant i Codan sagde). Præsten får noget ud af det. Det er sundt at se noget andet end sit sogn. Det er udfordrende og meget lærerigt at tale om tro og eksistens med mennesker dér, hvor de er på hjemmebane. Og det bidrager til at modsige det skær af parallelvirkelighed, som mange opfatter der ligger over præsten: “ude i den virkelige verden, kære præst, forholder det sig anderledes...”

Ideen med virksomhedspræster fødes

Den virkelige verden i 2006 var friværddi, vækst og et erhvervsliv, der tordnede derudad. Det var året, hvor Danmark med daværende finansminister Thor Pedersens ord *kunne købe hele verden*, det var året med Muhammedkrise, året hvor statsministeren sagde, at religion fyldte for meget i det offentlige rum, og året, hvor ordet stress kom på alles læber. Muhammedkrise og stress er vist kommet for at blive, men ellers er det meste forandret af og efter finanskrisen.

Tilbage i 2006 var Jan Lindhardt biskop i Roskilde, og han havde en tanke om samarbejde mellem erhvervsliv og folkekirke. Når præster er til stede i alle mulige hjørner af samfundet, hvor mennesker befinder sig, hvorfor så ikke også på arbejdspladserne? spurgte han. Jan Lindhardt sad i en VL-gruppe (Dansk Selskab for Virksomhedsledelse), som er et netværk for virksomhedsledere og direktører. Her havde han lagt øre til en voksende interesse for etik og for at drøfte de værdier, som enhver virksomhed med respekt for sig selv skulle kunne oplyste når- og hvor som helst. Skulle præster/teologer ikke have noget at lyse op med her, nogle andre vinkler?

Efterhånden blev konturerne af en virksomhedspræst lidt tydeligere. Tanken var, at den ene side i et samarbejde med en virksomhed kunne være samtalen på ledelsesplan om virksomhedens værdier, samtalen med HR om de menneskelige forhold på arbejdspladsen, hvor præsten kunne være en sparringspartner i gennemtænkningen af de etiske perspektiver i f.eks. en fedmepolitik. Den anden side skulle så være sjælesorgen.

Nået så langt indbød biskoppen i september 2006 en række topfolk fra erhvervslivet til et møde i Landemodesalen i Palæet i Roskilde, hvor ideen skulle fremlægges. Forinden havde vi som forberedelse og research henvendt os til en direktør i en stor dansk medicinalvirksomhed, fordi hans virksomhedsledelse blev omtalt som meget progressiv i medierne. Han udviste en vis interesse for ideen, biskoppen og jeg blev inviteret til rundvisning og samtale med ham og hans HR-chef. De blev inviteret den anden vej og kom til mødet i september.

Da jeg søgte i mine papirer fra dengang, fandt jeg et hurtigt nedgriflet referat af dagen. Her står, at biskoppen indledte med at citere Hamsun, der, mens han sad i fængsel, blev spurgt, om han ville tale med præsten. "Ja, hvis

det er en del af straffen” var svaret. Således og som altid opmuntret af Jan Lindhardt fik vi taget hul på at snakke religion og tro og arbejdsplads – emner, som både hver især og i særdeleshed i sammenhæng var kontroversielle.

Er det mission?

Det blev et interessant møde. Reaktionen var meget forskellige – spændende fra nærmest øjeblikkelig anerkendelse og tilslutning over forskellige grader af interesse til ængstelse og afvisning. Interessant nok var det den direktør, vi havde besøgt, der stod for afvisningen. “Hvor meget skal vi æde af folks privatliv”? spurgte han. Det er et ualmindelig godt spørgsmål, om end det i mange virksomhedslederes mund forekommer hult, når man betænker de semireligiøse teknikker, medarbejderne bliver undervist i for at optimere deres performance, og de personligt udviklende kurser, de sendes på, som *ikke* er frivillige.

Medicinaldirektøren mente også, at vi burde sige klart, at vi var ude på at missionere. Nu er mission er jo igen blevet hot i folkekirken. At vi ikke brugte begrebet dengang, var dels en afvejning i forhold til ord, der kunne spænde ben for overhovedet at få taletid. Dels kan det diskuteres, om det er mission, når kirken blot stiller sig til rådighed for sine medlemmer dér, hvor de nu måtte være. Hvis det er mission, har ordet ændret betydning, men der vil gå mange år, før den ændring når ud til dem, der stadig får røde knopper af missionerende kirkefolk.

En krølle på den historie er, at den omtalte direktør ved et medarbejderarrangement i Parken (hvorfra en bekendt refererede) havde fortalt sine mange medarbejdere, at han havde haft besøg af et par præster, “ja, den ene var biskop eller noget i den retning, som ville ind på vores virksomhed, men det vil vi ikke have. Vi skal tro på os selv, på vores virksomhed”.

Den amerikanske forfatter Marilynne Robinson skriver: “For øjeblikket er den menneskelige fantasi ramt af tørke hvad angår sammenhængen og mysteriet i andres tilværelse” (Robinson 2014, 78). Det er en rammende beskrivelse af den form for ledelse, som vil skabe medarbejdere udelukkende i virksomhedens eget billede. Eller den ledelse, der giver udtryk for, at en-

somhed, vildrede, tro, skilsmisser, sorg og dårlig samvittighed hører til et privatliv, som medarbejderen kan forventes at lukke for mellem 8 og 16.

Betænkelighederne gik i øvrigt i mange retninger: Medarbejderne ville måske tage det ilde op, hvad kan teologer og præster, som filosoffer og psykologer eller de mange andre akademikere ikke kan? Hvis virksomheden skal betale for det, vil der opstå et habilitetsspørgsmål for præsten, og ikke mindst: at have en kristen præst indenfor dørene vil kunne aflæses som et signal til virksomhedens interessenter ude og hjemme om, at man har valgt side – religiøst. Den bekymring er formentlig ikke blevet mindre i virksomhederne, selvom der har indfundet sig en generel erkendelse af, at hvor der er mennesker, er der religion og måske ikke helt så privat og blufærdigt som i gamle dage.

Erfaringerne

De første aftaler kom ret hurtigt på plads, og jeg begyndte som virksomhedspræst i Codan i december 2006 og Rambøll i løbet af 2007. Her har jeg træffetid en gang om ugen, og over årene er virksomhedspræsten blevet en fast del af de mange tilbud, som virksomhederne stiller til rådighed for deres medarbejdere. Ordningen er gratis for virksomheden. Medarbejderne finder oplysninger om ordningen på virksomhedens intranet, på opslag i hallen og gennem kollegasnak.

Undervejs kom flere kræfter til, en (kort) overgang var der tre virksomhedspræster, hver med en kvote på 25 %. Det flød med gode ideer, og der kom form på vores tilbud til virksomhederne, der handlede om:

- (1) sjælesorg;
- (2) sparring i forhold til værdier, etik og menneskesyn;
- (3) retræter med elementer fra kristen spiritualitet og klostertradition.

Vi lavede en hel del opsøgende arbejde og fik flere aftaler om samarbejde, mens andre sagde nej tak. Begrundelserne svarede til de bekymringer, som direktørerne gav udtryk for på vores indledende møde. Og så er der den simple grund, at man som "menig præst" ofte løber ind i et tykt HR-lag, som spærrer for adgangen til de travle chefer, man håbede at få i tale.

Virksomhedspræsten som sjælesørger

Det har vist sig at være sjælesorgen, der er mest efterspørgsel på. Ikke mindst fordi det er nemt at sætte den del af konceptet i gang. Her kan en virksomhed bare åbne dørene for præsten, og så er det den enkelte medarbejder, der frivilligt opsøger hende. De virksomheder, der gør brug af virksomhedspræsteordningen, mener ikke, at de dermed har bekendt sig til en bestemt religion, men alene, at de har taget bestik af, at deres medarbejdere ligner den danske befolkning i almindelighed, og at majoriteten sandsynligvis er medlemmer af folkekirken. Uden at det så nogensinde skulle være en betingelse for en samtale.

Der er ikke tvivl om, at virksomhederne vil fortsætte med at formulere sig umådelig forsigtigt, når det kommer til religion. Sådan er det. Jeg kan leve med at blive omtalt som et tilbud om en “neutral konsulterende samtale”, som en HR-chef sagde. Spørgsmålet er selvfølgelig, om folkekirken vil/kan leve med at lønne (hvor beskedent det end måtte være) en eller flere præster, der ikke insisterer på at holde gudstjenester, uanset hvor de måtte være, men ved deres blotte tilstedeværelse – og der er ingen, der ikke ved, at virksomhedspræsten er præst – viser, at folkekirken er tilgængelig og parat til at være i samtale. Med enhver. Jeg mener, vi skal prioritere at have råd og rum til det. Gerne som en fællesopgave mellem stifterne, gerne med flere dygtige teologer med præstererfaring og gerne med biskopper i spidsen, så de andre direktører derude opdager, at præster/teologer har noget at byde på.

Litteratur

Robinson, Marilynne 2014: *Da jeg var barn, læste jeg bøger*. Gyldendal.

Lene Wadskær, sognepræst i Kundby sogn og virksomhedspræst
E-mail: lwm@km.dk

Virksom/uvirksom – først og fremmest menneske

Helle Christiansen

I det følgende vil jeg reflektere over temaet virksom/uvirksom i relation til mine erfaringer fra arbejdet i Kirkens Korshær. Vi begynder ude mod vest.

Jeg traf Michael i en varmetue vestpå. Efter at have siddet i to dage ved hver sit bord i varmetuen kunne vi nærme os hinanden. Michael fortalte mig om sin længsel efter at få noget at lave. Hvordan han har gået fra virksomhed til virksomhed i byen og tilbudt sin arbejdskraft. Store og små steder, industri og håndværk. Alt. Men uden held. Jeg kan ikke forstå det, sagde han igen og igen. For jeg har endda truck-kørekort! Det sidste blev meddelt mig i et insisterende og ekstra fortvivlet toneleje. Som om dette kørekort alene burde gøre det umuligt at afvise ham.

Opholdet ved bordet i varmetuen mod vest var i foråret 2014. Jeg havde planlagt en uvirksom periode som chef for Kirkens Korshær. Måske kunne det føre til fornyede indsigter, helikopterperspektiv eller esoterisk viden fra fordybelse i kloge bøger – hvad der helt konkret skulle ske, vidste jeg ikke, før de to afsatte måneder nærmede sig, og folk begyndte at spørge til størrelsen af den bog, jeg skulle skrive. Så blev jeg klar over, at det ikke ville blive en bog eller ny strategi, udarbejdet i ophøjet ensomhed, men en “Helle-arbejder-anderledes”-periode. Fjernt fra mails og mødekalender opholdt jeg mig uden fast dagsorden i Kirkens Korshærs varmetuer, herberger og butikker med henblik på at være en del af hverdagen og reflektere over den. Somme tider sad jeg bare. Andre gange skrællede jeg gulerødder eller spillede spil. Indtrykkene sank ind og udmøntede sig i oplæg til Kirkens Korshærs videre arbejde.

Erfaringen fra “Helle-arbejder-anderledes”-perioden er, at handling og refleksion over handlingen og retningen følges ad som hinandens komplen-

tære størrelser. Vi danner mening, mens vi handler, og dermed skabes hele tiden fundament for næste handlings retning, altså strategi. Vi reflekterer, mens vi handler, og efter at vi har handlet, og opdager dermed meningen i det, vi gør og har gjort, og retningen for det næste, vi skal gøre.

Virksom uvirksomhed blev det til, for indtrykkene fra de to måneders væren, samtaler og refleksioner blev brugt i Kirkens Korshærs samlede drøftelser og bestemmelse af fokuspunkter i arbejdet 2014-15: inddragelse af flere frivillige medarbejdere og inkluderende arbejdsfællesskaber. Hvordan vi kan skabe rammer for den virksomhed i fællesskab, som giver mennesker gode øjeblikke: At være med; at tage sin del – være del-tager; at dele tid og kræfter med andre og derved være medskaber på et fælles tredje, et meningsfuldt formål. Samtalerne med Michael danner baggrund for, at Kirkens Korshærs fokuspunkter i 2014-15 handler om inddragelse. Inddragelse i arbejdsfællesskaber for både ansatte og frivillige medarbejdere og alle, som opsøger Kirkens Korshær.

Når Kirkens Korshær byder ind til arbejdsfællesskab, f.eks. omkring åbning af en butik, oplever mennesker en forandret hverdag. For nylig fortalte nye medarbejdere, at de slet ikke havde været syge i de måneder, forberedelsen til butiksåbningen stod på i hæsblæsende tempo, slid og slæb. Man glemmer sig selv i fællesskabet. Det er en herlig oplevelse, der skaber afhængighed. Mere af det igen i morgen!

Et virksomt liv

Virksomhed, deltagelse i det fælles, er en livsbetingelse og burde være en menneskeret. Hvad siger ikke Grundtvig om sit ideal for menneskelivet: *Et jævnt og muntert, virksomt liv på jord*. Det er det oprejste, opklarede, værdige og agtede menneskes ønske. Med *jævn* mener Grundtvig ikke det, som var i min barndoms karakterskala: jt, jævnt tilfredsstillende. *Jævn* er på jorden, jorden tro. *Jævn* er i balance. Jævnt, muntert og virksomt – det er meget mere værd end et kongeligt slotsliv.

Lige værdighed hos ethvert menneske er et grundsyn, som Kirkens Korshær ønsker at afspejle. Det springer ud af troen på mennesket som skabt i Guds billede. Som Gud udfolder sin skabende virksomhed, må mennesket

gøre det og har trang til at bidrage til meningsfuld virksomhed. Og der gælder *lige værdighed i borg og hytte*.

Det er ikke resultatet af virksomheden, men virksomhed som meningsfylde i sig selv, som er det gudskabte menneskes natur, jorden tro, som menneske og som sådan kristen.

Udbytning af virksomhed

Når resultaterne betyder mere end selve virksomheden, når mennesket bliver til formål for noget andet end det selv, er der tale om udbytning. Udbytning af menneskers virke- og -evne finder sted, når virksomhed først og fremmest har til formål at løfte bundlinjen og hæve udbyttet til aktionærer og kapitalfonde.

Eller når virksomhed af en bestemt form er et krav, som mennesket ikke kan opfylde. Pligt går forud for ret, hører vi politikere med løftet stemme og hævet pegefinger fremhæve. Ikke din ret til at udfolde meningsfuld virksomhed i fællesskab med andre, men din pligt til at forsørge dig selv og ikke ligge samfundet til byrde.

Mennesker i Danmark blev for mere end hundrede år siden fri for arbejdspligt og fik ret til at sælge deres arbejdskraft frit. Den, der ikke (længere) har arbejdskraft af sælge, skal støttes. Der var ikke længere pligt til at arbejde (undtagen for de indsatte i fængslerne, sådan som det stadig er i dag, at indsatte skal arbejde, og arbejdsvægning sanktioneres med bøder og andre restriktioner).

Men nu er virkeligheden i Danmark, at hvis du ikke kan forsørge dig selv og er afhængig af samfundets hjælp, så skal du arbejde, også selv om du ikke kan. Det er den såkaldte nødvendige politik. Skulle der være en restarbejds- evne, skal den med vold og magt findes. Det er for mig rystende at være vidne til, hvordan selv meget syge mennesker bliver tvunget ud i gentagne arbejdsprøvnings under trussel om at miste deres forsørgelsesgrundlag. En kvinde med en ødelagt ryg skulle i arbejdsprøvning en time om dagen to dage om ugen. Hun kunne være hos os, fordi vi har senge, hun kunne hvile ryggen på i løbet af den time, hun var der. At der er store smerter og omkost-

ninger forbundet med denne afprøvning og ydmygelse ved igen og igen at blive konfronteret med, hvad man ikke længere kan, siger sig selv.

Også Danmarks unge mennesker har mærket reformprogrammerne. Kontanthjælpsreformen, som trådte i kraft i 2014, lægger vægt på at gøre unge uddannelses- og arbejdsmarkedsparate, og som incitament blev ydelserne betragteligt nedsat. Kirkens Korshær har mærket bølgen af flere unge i varmestuerne og på herbergerne. Mange af de unge har forsøg bag sig på at tilknytte sig arbejdsmarkedet. En tidligere undersøgelse fra Arbejdsmarkedsstyrelsen viste, at 60 procent af de unge på kontanthjælp hurtigt kommer i job eller uddannelse. Men inden for et år er fire ud af ti igen på kontanthjælp, uden job eller uddannelse. Det store tilbagefald er et tegn på, at de krav, der stilles, medvirker til at skabe yderligere nederlag.

Retreat

Kirkens Korshær indleder hvert år med *Retreat*. Hvor langt tilbage, traditionen går, ved jeg ikke, men forestiller mig, at den engelske betegnelse har med inspirationen fra Church Army at gøre og derfor går langt tilbage. Det er ikke nederlagets retræte, men fordybelsens og eftertænkningens tilbagetrækning midlertidigt fra aktiv tjeneste.

Retreat indeholder andagter og gudstjeneste, bibeludlægning, fælles drøftelser af arbejdet i hverdagen, hvile i form af gode pauser, hvor der også er tid til den gode kollegiale samtale. Der skal ikke komme noget bestemt ud af det, men vigtigheden ligger i at *være* og at *lære*, være sammen og lære af hinanden. Gode foredragsholdere kommer med inspiration til yderligere fordybelse.

Umiddelbart forekommer Retreat som uvirksomhed. Ude på arbejdsstederne må de tilbageblevne medarbejdere løbe ekstra stærkt, og går det ikke også ud over brugerne, de mennesker, som opsøger Kirkens Korshær, når en fjerdedel af medarbejderne er væk i tre dage? Jo, det kan ikke undgås, men udbyttet opvejer omkostningerne. Virksom og uvirksom hører sammen.

Sakramental virksomhed

Korshærchef Haldor Hald er citeret for, at "Kirkens Korshær ledes ikke fra et skrivebord, men fra et alterbord". Dåben er grundlaget, og sakramenterne er centrale i Kirkens Korshærs arbejde. De virker ved troen i menneskers hjerter.

I Luthers *Lille Katekismus* er ordet "virke" anvendt om sakramentet:

For det andet: Hvad giver eller gavner dåben? Den virker syndernes forladelse, genløser fra døden og Djævelen og giver alle dem, som tror det, den evige salighed, således som Guds ord og løfte lyder. For det tredje: Hvorledes kan vand virke så store ting? Det er så vist ikke vand, der virker det, men Guds ord, som er med og ved vandet, og troen, der stoler på Guds ord forbundet med vandet. Thi uden Guds ord er vandet vand slet og ret og ingen dåb; men med Guds ord er det en dåb, det vil sige: et livets vand, fuldt af nåde, og et bad til genfødsel ved Helligånden.

Diakonal fortalervirksomhed

Kirkens diakoni har gener fra to mødre – Martha og Maria. Den genetiske arv kommer til udtryk i helheden i det diakonale arbejde, der altid må være såvel omsorgsvirksomhed som fortalervirksomhed. Som sådan bidrager kirkens diakoni til en ekklesiologisk helhed.

En ekklesiologi, som har diakonalt præg, har både en inderside og en yderside. Den rummer det forkyndte Ord, som inspirerer kirken til konkret handling til at forbedre forholdene for de svage. Samtidig vender kirken sig udad med en diakonal samfundskritik af forholdene for mennesker. Inspirationen kommer fra forkyndelsen af Guds rige. Erfaringen af menneskers livsvilkår påvirker igen forkyndelsen af Guds ord.

Spændingsforholdet giver liv

Virksom og uvirksom er ikke modsætninger, men skal bruges komplementært. Man kan være uhyre virksom i sin uvirksomhed. Og tilsvarende uvirksom i sin virksomhed. Det er helt nødvendigt med en kritisk refleksion over begge fænomener. Den endimensionelle forståelse af virksomhed som lig med målbare resultater og registreret forandring spærrer mennesker inde i golde dokumentationskrav, men den modsatrettede pukken på en kvalitet, som er så fin og åndelig, at den ikke kan dokumenteres over for tredjepart, er på den anden side utroværdig. Dialektikken skal holde spændingen i live mellem virksom og uvirksom. Og altid med menneskelivets bedste for øje.

Helle Christiansen, chef for Kirkens Korshær
E-mail: helle.christiansen@kirkenskorshaer.dk

Redaktion

Helle Rørbæk Hørby

E-mail: hrh@km.dk

Annette Molin Brautsch

E-mail: amsc@km.dk

Christine Tind Johannessen-Henry

E-mail: cjh@teol.ku.dk

Kirstine Helboe Johansen

E-mail: kp@teo.au.dk

Laura Lundager Jensen

E-mail: luje@phmetropol.dk

Jacob Bech Joensen

E-mail: jbj@km.dk

Hans Vium Mikkelsen

E-mail: hvm@km.dk

Karina Juhl Kande

E-mail: kjk@teol.ku.dk

Jesper Stange

E-mail: jst@km.dk

Eskil Simmelsgaard Dickmeiss

E-mail: esdi@km.dk

Peter Birch

E-mail: pbp@km.dk

Henrik Brandt-Pedersen, ANIS

E-mail: henrik@anis.dk

Kritisk forum for praktisk teologi, 140

35. årgang (2015) udgives af redaktionen i samarbejde med Forlaget ANIS. Udgives med støtte af Kulturministeriets bevilling til almenkulturelle tidsskrifter.

Ansvarshavende redaktører for nr.

140: Virksomhedsteologi

Tommy Kjær Lassen og

Eskil S. Dickmeiss

ISSN 0106 – 6749 © Forfatterne og

Kritisk forum for praktisk teologi

Kritisk forum for praktisk teologi er sat hos Forlaget ANIS og trykt hos ScandinavianBook.

Layout: freiheit09

Bestilling af tidsskriftet: ANIS/RPC

Frederiksberg Allé 10 DK-1820 Fre-

deriksberg C tlf. 3324 9250 – fax 3325

0607 www.anis.dk. e-mail: anis@

rpc.dk

Prisen for et abonnement på 35. årg.

(2015) er kr. 369,- (studerende kr.

298,-). Enkeltnumre sælges for kr.

159,-. En årgang er fire numre.

Ældre numre af tidsskriftet kan fås ved henvendelse til forlaget.

Henvendelse vedr. indlæg i tidsskriftet kan rettes til forlaget eller til redaktionenens medlemmer.