

Virksomhedsteologi

Du må, du skal, du kan!

Tommy Kjær Lassen

*Aandens løsen er bedrifter!
Grundtvig*

“Fjor 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,

Virksomhedsteologi

nærvær ect. (jf. værkerne af Andersen, Dalsgaard, Hellesten, Horn og Søloft 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-reformatisk 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 অপেলkraft 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 åndsideerne 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 fornævnte 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 engagementstænkning, 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 højestemt 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 dødsynd (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 Benediktus klassiske munkeregul: 'bed og arbejd'. 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 eksistentiel 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 kvalititet 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 transcendentiale 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 sprekket i den moderne organisations- og ledelseslogik. En sprekket, 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 lys kommer ind. Vi har med andre ord brug for at installere en grundlæggende dannelseskategori i det professionelle videnarbejde, der kan eksistere side om side med de mere nødvendige og disciplinerede kompetencekategorier (Hansen 2008).

Paradokset 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 reflektive eksistenstænker 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 rønder dog ikke ved, at der historisk set stadig er tale om en særlig teologisk tradition. Vi lever på mange måder i en kulturkreds, hvor kernteologisk 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, eksistentiel 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 paradoksets to entiteter. Dette tredje fikspunkt kan sammenlignes med lineængerens balancegang. Selve fremdriften på linen 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 gracios og grandios livslydning (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 gracieøse grundstemning, viser det sig både mentalt og adferdsmæssigt 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 ideer 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 gode, men det er den ligefremme og ofte friktionsfrie måde disse gode 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 velreflekteret historisk bevidsthed. Ideen om 'forankring for 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 selskabelse.

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, 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 indlevelsesdimension. 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 'hvorfør', men 'hvordan'. Det er selvfølgelig godt, at vi har metoder og teknikker til praktiske og nytteløse 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 *her* til deres afgørelses 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 tanke 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 tanke 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 muslimen. I første omgang præsenteres virksomhedsteologien som en religionløs og afmytologiseret formidling af livsfilosofiske anliggender, der i følge 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 Vattios 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 folgeligt skille sig af med nejsligerne 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 overskudsstærkning 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.

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 dybliggende 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 eksempel vis 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 Grønbæk har beskrevet noget tilsvarende, da han om inspirationen skrev, at det er en kraft, der må lattes 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 den, 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, for 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'.

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 paradoksal 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, uboss-ledelse osv. Virksomhedsteologiens pointe er dog, at alle disse demokratiske og dialogiske ledelsesteorier i grunden er ekkoer af et nytestamentligt ledelsesprincip om eksistentiel motivation, ubetingede anliggender og fælles samskabelse. Et ledelsesprincip, der især var vendt imod den gamlestamentlige, 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 tillid 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 refleksionstøst at jage tidens nyeste ledelsesmetoder.

Pointen med dette princip om svagheds 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

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 kreativ 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. Udbændtheden 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 allermost sig selv, når man kaster sig ud i et selvforpligtende engagement (Knudsen 1956). Det selvforpligtende 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 præstationsfundet er særdeles stærke kræfter, som individet alene ikke har kapacitet til at modstå (Skov 2009, Ørstic 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 glimtvist at være os selv på en eksistentiel måde. Til syvende og sidst er det jo værdierne, holdningerne og drevel 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.
- Bullmann, Rudolf. 1967. *Jesus Kristus og mytologien*. København: Munksgaard.
- Dalsgaard, Matias Møl. 2011. *Du må ikke fortvile*. Frederiksberg: Unitas Forlag.
- Dalsgaard, Matias Møl. 2012. *Det protestantiske selv*. København: Anis.
- Grundtvig, N.F.S. 1817. *Om mennesket i verden*. Herning: Poul Kristensen.
- Hansen, Christian. 2005. "Verdbaseret ledelse eller værdibaseret styring?". *Ledelse i dag*. Nr. 62, 88-95.
- Hansen, Finn Thorbjørn. 2008. *At stå i det åbne*. København: Gyldendal Akademisk.
- Hellesen, 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.
- Lindhardt, P.G. 1961. *Religion og Evangelium*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Luther, Martin. 2011 [1520]. "Om et kristnemenneskes frihed". I: C. F. Wiwe, *Religionshistoriske hovedværker i udvalgte årgange*. 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, Ibson og Larsen, *Magt, passion, kommunikation*. Frederiksberg: 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.
- Soltøft, Pia. 2013. "Fortvivelsens skikkelser". *Dansk Magisterforening*. 7. maj.
- Soltøft, Pia. 2008. "Kierkegaard som coach". *Erlerværkpsykologi*. 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, Miroslov. 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: tkk@vitaactiva.dk
www.vitaactiva.dk