

SPIRITUELT LEDERSKAP – KAN SEKULÆR ÅNDELIGHET BERIKE KIRKELIG LEDERSKAP?



Professor, theol. dr. Paul Otto Brunstad

RESUMÉ: Artikkelen setter søkelyset på det som på engelsk kalles for *spiritual leadership*. Dette er en retning som ønsker å revitalisere den åndelige dimensjonen innen ledelsesfaget. Behovet for større åpenhet omkring åndelige spørsmål synes å være forsterket av tiltagende motivasjons- og meningstap i arbeidslivet. Hurtige endringer og krevende omstillinger gjør at den enkelte medarbeider lett mister en helhetlig forståelse av arbeidets betydning av syne. Den spirituelle leder utfordres til å skape en visjon, forankret i en meningsgivende helhet, som kan motivere den enkelte til fornyet innsats. Spirituelt lederskap kan tolkes som en bieffekt, ikke av et kirkelig initiativ, men som et resultat av en omfattende sekularisering av arbeidets egenart. Den gode leder må derfor kunne anerkjenne og ivareta medarbeiderens dypere behov og lengsler, også på det åndelige området. I tillegg må lederen også kunne formidle et kall, større enn den enkeltes egosentriske interesser. Spørsmålet artikkelen søker å besvare er om en slik sekulær spiritualitet, uten religiøse eller rituelle forankringer, likevel kan være en berikende impuls i møte med et klarere definert åndelig kirkelig lederskap?

Tidens åndelige lengsel har etter hvert også satt sitt preg på ledelseslitteraturen. Med det som på engelsk kalles *spiritual leadership* har vi fått en lederteori som utfordrer en kirkelig og teologisk ledelsestenking på hjemmebane. I samfunnet spores en tretthet blant både ledere og medarbeidere i møte med tunge byråkratiske strukturer og ensidig satsing på økonomisk gevinst. Denne trettheten skaper behov for ledere som kan tenke alternativt. Hvor finnes le-

dere som har syn for livets dypere mening, for verdier som kan sprengte de ensidig økonomiske kravene? Et påfallende trekk ved denne søken etter ledere med åpenhet for det åndelige og spirituelle, er at tenkningen i liten grad er forankret i noen kirkelig eller religiøs tradisjon. Vi står dermed overfor det vi kunne kalle en *sekulær spiritualitet*. Det etterspørres ledere som ser de dypere lengsler hos sine medarbeidere, men det gis ikke klare svar på hvilken spiritualitet de

søkende medarbeiderne ledes inn i. Spørsmålet denne artikkelen vi forsøke å besvare: Hva kjennetegner den spirituelle eller åndelige dimensjonen som vi finner nye lederskapstenkningen og hva kan kirken i arbeidet med sitt lederskap lære av en sekulært forankret spiritualitet? Hva kan den knytte an til og hva må den eventuelt kritisk avvise?

Ordet spirituell stammer som kjent fra latinske *spiritus* og kan best oversettes med ånd. Det åndelige eller det spirituelle står da i motsetning til det materielle og det fysiske. I tillegg til at det spirituell betegner den dimensjonen i tilværelsen som sprenger de fysiske rammene for livet, vil begrepet spirituell også være en bestemmelse av en egenskap eller en mental holdning hos en person som har innsikt og forståelse for denne siden ved tilværelsen. En spirituell leder er derfor åpen i forhold til egne, så vel som for medarbeideres åndelige behov og interesser. Denne teoretiske retningen kan delvis rubriseres som en trekkteori, altså en teori der fokuset rettes mot et spesielt trekk eller en egenskap hos lederen. Likevel sprenge en for snever trekkteori, idet også organisasjonen som helhet må åpne seg for denne grunnlagstenkningen. Siden begrepene åndelig og spirituell i hovedsak dekker det samme området, velger jeg i fortsettelsen av praktiske grunner å bruke uttrykket *spirituelt* lederskap og ikke åndelig lederskap. Dette for å holde kontakten med den engelsktalende konteksten, der nettopp spirituell er begrepet som brukes og utvikles.

Det moderne arbeidslivets tiltagende meningsstap

For bedre forstå bakgrunnen for den økende interessen for spirituelt lederskap, må vi se nærmere på det moderne arbeidslivets vesen og egenart. Jeg velger i den forbin-

delse å ta utgangspunkt i amerikaneren Louis W. Frys omfattende artikkel *Toward a theory of spiritual leadership* fra 2003. Dette har blitt en sentral referanseartikkel for flere som i nyere tid har skrevet om denne lederskapstrenden (Bass and Bass 2008, Yukl 2013, Grant and McGhee 2009, Ayranci and Semercioz 2011). Louis W. Fry utgangspunkt for å engasjere seg i disse spørsmålene, synes å være forankret i noen bestemt utviklingstrekk ved det moderne arbeidslivet. Det dette bakteppe vi skal se nærmere på i første omgang, før vi mer aktivt søker å forstå de innholdsmessige komponentene i denne spiritualiteten. Fry har senere kommet med nyere studier som også kunne være interessante, men siden det er i denne fra 2003, at han på en spesiell måte legger grunnlaget for sin tenkning, lar jeg meg begrense til denne artikkelen.

Frys utgangspunkt er de omfattende globale endringene vi har opplevd i økonomi og samfunn det siste århundret (Fry 2003, 694). Med referanse til Max Weber og hans tenkning om karismatisk lederskap, kobler Fry seg opp mot en sosiologisk forståelse av vesentlige endringer i det moderne arbeidslivets grunnbetingelser. Weber fokuserer på et arbeidsliv som ensidig lar seg fange av byråkratiske styringsformer og dertil av en instrumentell og økonomisk logikk når det gjelder forståelse av arbeidets betydning. Det skjer en tiltagende fornektelse eller avvising av nettopp de åndelige eller mystiske sidene ved livet og som er knyttet til menneskets undring og fasinasjon. I stede fremmes en ensidig rasjonalisering av tanker og følelser. De sidene ved mennesket som er knyttet til et dypere behov for mening og sammenheng i tilværelsen, også når det gjelder arbeidslivet, blir ikke lenger tatt på alvor. Dette fører til fremmedgjøring og et grunnleggende meningsstap hos arbeiderne (Weber 1919, 16). Få

har satt bedre ord på Webers tenkning, og på det som synes å være et kjerneelement også hos Fry, som den franske forfatteren Albert Camus. I romanen *Myten om Sisyfos* tematiserer han den matthet og motivasjonsproblemer han hadde registrert i det moderne anonymiserte arbeidslivet. Albert Camus formulerer det på denne måten (1963, 13): “Å stå opp, ta trikken, arbeide i fire timer på et kontor eller i en fabrikk, spise, arbeide i fire timer, ta trikken igjen, spise, sove – hver mandag, tirsdag, onsdag, torsdag, fredag og lørdag i samme rytme, lar seg som oftest lett gjennomføre. Men en vakker dag oppstår et “hvorfors” – og livet begynner å bli en tilstand av lede blandet med forundring.” Arbeidets tyngde ligger i følge Camus ikke i det fysiske slitet, “det lar seg oftest lett gjennomføre”, problemet melder seg i møte med det dypere spørsmålet etter mening. Arbeidslivet blir fysisk lettere, men likevel mentalt tyngre å komme til rettes med. Uten at en finner et dypere svar på arbeidets “hvorfors”, vil nedstemthet og livslede gjøre seg gjeldende. Ikke nødvendigvis det fysiske slitet, men fraværet av mening vil på et punkt kunne være det som tærer mest på motivasjon og arbeidslyst (Brunstad 2003).

Det er dette motivasjonstapet Fry på en særlig måte er opptatt av. Mennesket synes å være meningssøkende i alt det gjør. Det er kontinuerlig på jakt etter en mer omfattende fortelling som kan kaste lys over og integrere livets ulike bestanddeler. Her synes Fry å være på linje med aspekter ved Paul Ricoeurs vektlegging av det narrative elementet i identitetsdannelsen (Ricoeur 1991). Fragmentering av menneskets livsverden, der fleksibilitet og hurtige skiftninger preger hverdagen, svekker menneskets evne til å fastholde seg selv og sine oppgaver på en meningsfull måte. Arbeidet mister noe av sin “resonans”, noe av sitt gjensvar eller bekreftelse, dermed fremmedgjøres en

fra det området i livet som tar mesteparten av ens tid og krefter.

For Fry skaper utviklingen behov for en mer *holistisk* eller helhetlig tenking omkring lederen og dens lederskapets. Han etterspør ledere med evne til å skape et rom for, og dermed også en forståelse for, den spirituelle eller åndelige dimensjonen i tilværelsen. Det første vi merker oss er likevel at Fry ikke forsøker å forankre denne søken etter en åndelig dimensjon i noen bestemte kirkelige eller religiøse tradisjoner. Her er ingen dogmatiske eller rituelle preferanser. Tvert om, hans utgangspunkt er faktisk mer pedagogisk enn teologisk. Han starter nemlig i Peter Senges velkjente teori om den *lærende organisasjon* (Senge 1990/2006, Fry 2003, 708).

Den lærende organisasjon i et motivasjonsperspektiv

Senges poeng er at en lærende organisasjon er helt nødvendig for å kunne forløse medarbeideres iboende ressurser, løse nye utfordringer og implementere organisasjonens felles visjoner (Senge 1990/2006, 12). I dette ligger det en klar motivasjonsstrategi. Alle i organisasjonen må stimuleres til å ville være lærende på alle nivåer og i alle situasjoner. Dette læringsparadigmet skiller seg markert ut fra tidligere tenking og praksis. Mens en tradisjonelt har vektlagt byråkratiske og sentralistiske organisasjonsformer, preget av formalisme og standardisering, krever de sosiale og kulturelle endringene i samfunnet en langt mer temabasert, flat og fleksibel organisasjonsform. Empowerment, det å bekrefte og forsterke den enkelte arbeiders indre krefter og muligheter, er nødvendig for at den enkelte skal kunne fremstå som endringsagent i eget, så vel som i organisasjons, liv. Det er ikke nok å ha lært et fag, en må kontinuerlig lære seg nye ferdigheter i møte med samtidens utfordringer. Den gode leder må

bidra til denne læringsprosessen for egen del, samtidig som han eller hun stimulerer sine medarbeidere til det samme.

Den lærende organisasjon kjennetegnes videre ved at den bygger nettverk og allianser langt utover egne snevre særinteresser. En lærende organisasjon tenker altså mer helhetlig eller holistisk om livet, noe som er et vesentlig punkt for Fry. En slik mer helhetlig tilnærming åpner for å trenge dypere inn i kjernen av hva det vil si å være et sant menneske (Senge 1990/2006, 13). Det er her, i denne søken etter nye og mer omfattende perspektiver på menneskelivet, at Fry hos Senge finner en vei inn mot det han kaller et spirituelt lederskap.

Fry henter altså to sentrale aspekter fra lesningen av Senge's læringsteori, helhetstenkingen og motivasjonsaspektet (Fry 2003, 696). Begge deler aktualiseres i særlig grad av et svekket meningsperspektiv i arbeidslivet. Siden mesteparten av vår våkne tid tilbringes på arbeidsplassen, er både individet selv, så vel som fellesskapet, avhengig av motiverte medarbeidere. Indre motivasjon er nødvendig for å få frem det beste i den enkelte og for å kunne gjennomføre organisasjonens oppgaver. Motivasjonsløshet, nedstemthet og fremmedgjøring i forhold til arbeidet, vil da ha en lang rekke negative ringvirkninger.

Her skal vi merke oss at motivasjon på det nøyeste sammen med opplevelsen av mening. Det er viktig at vi har noe å gjøre, men hva er dypest sett meningen med alt vi gjør? Økonomiske uttelling kan bare delvis kompensere for tap av arbeides iboende mening. I tråd med klassisk motivasjonsteori strekker mennesket seg uvilkårlig mot de neste nivåene i behovshierarkiet. Har en først fått dekket de materielle behovene gjennom en trygg arbeidsplass, går det ikke lenge før dypere behov melder seg. Behovet for mening inngår i slike opptrapping av behov, noe som også fører en inn i spørsmål

av mer eksistensiell og åndelig art (Heine 2009, 67). Her aner vi konturene av Frys hovedanliggende knyttet til et spirituelle lederskap, at lederen kan fungere som inspirator, motivator og en meningsbærende garantist for medarbeideres mer helhetlige livsverden.

Spirituell lederskap – en bieffekt av arbeidslivets sekularisering

Fry ledelsesfilosofi driver i retning av en større integrasjon av menneskelivets ulike bestanddeler. En god leder må anerkjenne medarbeideres dypere behov og lengsler på en måte som integrerer og tematiserer hele deres erfaringsverden. Kroppen (det fysiske), tanken (det logisk og rasjonelle), hjertet (følelsene) og, sist men ikke minst, menneskets åndelige eller spirituelle lengsler er alt sammen den gode leders ansvarsområde (Fry 2003, 694). Med respekt for medarbeidernes sammensatte erfaringsverden vil lederen kunne bidra til å demme opp for en lammende følelse av anonymitet og meiningstapet i det moderne arbeidslivet. Fry viser til studier som fremhever hvordan arbeidsglede og jobbtilfredsstillelse, men også hengivenhet og innsatsvilje, øker der ledelsen anerkjenner behov dypere enn de økonomiske og materielle. En slik lederstil vil føre til at produktiviteten øker, at medarbeiderne blir mer fleksible og kreative og at jobbtilfredshet og innsatsvilje blir forsterket (Fry 2003, 703). Siden vi tilbringer så stor del av vårt liv nettopp på arbeidsplassen, kan ikke denne tiden være den åndelige dimensjonen fremmed eller uvedkommende. Mennesket er tilstede med hele seg, også når det er på jobb. Det åndelige kan ikke reserveres et avgrenset og privat område av livet.

Fry står her i en mer omfattende tradisjon. Det har alt lenge vært en trend, ikke minst i USA, at en fokuserer på arbeidsplassens evne til å ivareta medarbeidernes

åndelige behov, ikke minst for å bli sett og verdsatt av noe(n) utenfor seg selv (Fry 2003, 702). En lang rekke bøker tematiserer denne åndelige dimensjonen på arbeidsplassen. Jay Congers *Spirit at Work: Discovering the Spirituality in Leadership* fra 1994, Gilbert Fairholms *Capturing the Heart of Leadership: Spiritual Community in the New American Workplace* fra 1997, Ian Mitroff og Elisabeth A. Dentons *A Spiritual Audit of Corporal America* fra 1999 og Robert A. Giacalone og Carole L. Jurkiewicz's *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* fra 2003 er bare et lite knippe publikasjoner som eksemplifiserer denne problemstillingen. I en europeisk kontekst kan Pave Johannes Paul II's encyklika *Laborem exercens. On Human Work On the Ninetieth Anniversary of Rerum Novarum* fra 1981, som på norsk har fått den talende tittelen *Om arbeidets verdighet*, også stå som et forsøker på å etablere en mer helhetlig forståelse av arbeidets plass og verdi i et åndelig perspektiv.

Spirituelt lederskap kan på denne bakgrunn tolkes som en bieffekt av sekulariseringen som alt lenge har preget den vestlige verden. Fremveksten av denne lederskapsfilosofien skjer altså ikke som et resultat av et kirkelig eller religiøst initiativ. Det virker heller som det er fraværet av den religiøse dimensjonen som stimulerer til utviklingen. Sekulariseringsteoriene viser seg ikke å være gode nok. De har ikke vært i stand til å fange opp mer komplekse prosesser og effekter av moderniseringen, nemlig at menneskets åndelige lengsler slett ikke forsvinner så lett som en skulle tro. Tvert om, vil oppleve heller en motreaksjon. Samtidig med at religiøse tradisjoner synes å forvitte og bli borte, så søkes det samtidig etter et åndelig språk som kan navngi og tematisere menneskets dypeste lengsler og behov. Dette svarer til den utviklingen

Max Weber så konturene av. Selv om teknologi og vitenskap kan gi hjelp til en mer omfattende forståelse av alt som kan telles og måles, er det også alt den kan. Den rasjonelle og instrumentelle logikken vil ikke kunne gi hjelp til en dypere forståelse av menneskets eksistensielle grunnbetingelser. Webers uttrykk «die Entzauberung der Welt», betegner nettopp en fortregning av tilværelsens dypere og mer mystiske sider (Weber 1919, 16). I kjølvannet av en slik forflatning av livet, mister mennesket muligheten til å forstå seg selv i møte med livets skiftende og mer komplekse sammenhenger. Mennesket er mer enn materie, det har også en åndelig og sjelelig dimensjon, noe sekulariseringsteoriene ikke har vært i stand til å fange inn i sine prognoser om en religionsløs fremtid.

Luthers kallsettikk i en sekulær utgave?

Etter å ha underbygget behovet for et lederskap med større åpenhet for de åndelige dimensjonene i livet, introduserer så Fry sin definisjon av spirituelt lederskap (Fry 2003, 695): "I define spiritual leadership as comprising the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one's self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership." Denne definisjonen, i tillegg til hans utlegging av den, rommer tre vesentlige anliggender. Den spirituelle leder er i stand til å skape en visjon som strekker seg utover et snevert materialistisk individperspektiv. På den måten får hverdagens oppgaver en dypere mening. Inntjening og produktivitet er bare en del av arbeidslivets innhold. Dette fordi den enkelte medarbeider alltid står i en større og mer omfattende sammenheng. Det er noe av den gamle tanken om katedralbyggen som her revitaliseres. Katedralbyg-

geren fikk aldri se byggverket fullført, likevel ble selv den minste oppgave utført med troskap og stolthet. Ledere som er i stand til å tegne en høyere himmel over hverdagen, vil bidra til å styrke den indre motivasjonen og arbeidsgleden hos den enkelte “katedralbygger”. For det andre vil et lederskap preget av en altruistisk omsorg, forme og fremme en organisasjonskultur der den enkelte føler seg sett og verdsatt. En slik altruistisk omsorg manifesterer seg, slik Fry senere fremhever det, gjennom “unconditional, unselfish, loyal, and benevolent care, concern, and appreciation for both self and other (Fry 2003, 712). Lederen vil med sin selvforfølgende holdning, lettere kunne huske og verdsett de andre. Til sist vil en slik spirituell lederstil også formidle tro og håp. Her siterer Fry *Webster’s dictionary* der tro defineres som “The assurance of things hoped for, conviction of things not seen” (Fry 2003, 713). Troen våger å holde for sant ting som ikke kan bevises, samt det en på forhånd ikke visste var mulig. Troen tilfører håpet en egen styrke og trygghet. Troen forsterker håpet om at det en ønsker og forventer på et senere tidspunkt skal gå i oppfyllelse. Med tro og håp i bunnen vil den enkelte utvikle en robusthet som kan tåle både motstand og tunge tilbakeslag, uten å gi opp.

Lederskapet er i stand til å frigjøre og fremelske en indre styrke hos sine medarbeiderne, det Fry kaller for åndelig overlevelseskraft, *spiritual survival*. Vektleggingen av det spirituelle lederskapets altruistiske omsorg, gjør at Gary Yukl velger å rubrisere den i rammene av et transformativt lederskap (Yukl 2013, 313). Et viktig aspekt ved transformasjonsledelse er at en er i stand til å bekrefte eller anerkjenne medarbeiderne, samt være et forbilde som kan utfordre og motivere både intellektuelt og følelsesmessig. Spirituelt lederskap står

således i et nært slektskap til en verdibasert, tjenende og autentisk ledelsestenning (Yukle 2013, 328). Dette betinger likevel at lederen hele tiden er i kontakt med sine kjerneverdier og samtidig har evne til å kommunisere dem gjennom sine visjoner og sitt personlige initiativ (Fry 2003, 696).

Et noe overraskende aspekt ved Frys definisjon av spirituelt lederskap er tanken om et ytre kall, *a calling* som han uttrykker det. Den enkelte er ikke alene, men har del i en overordnet oppgave. Arbeidet ikke er et mål i seg selv, men inngår, som påpekt tidligere, i en større sammenheng. Fry fornyer her et sentralt anliggende i den lutherske kallstanken, nemlig at en hver arbeider, ikke bare de som arbeider i en kirkelig sammenheng, i sitt daglige virke utøver et større kall (Wingren 1993, 23). Frys moderne kallstanke er likevel av sekulær karakter. Hvem subjektet for dette kallet er, er nemlig høyst usikkert. Som hos Luther forsøker likevel Fry å bryte en snever kretsing om egosentriske ønsker og behov. Det manglende subjektet for dette kallet er et problem vi vil vende tilbake til mot slutten av artikkelen.

Mennesket er kalt til å være en endringsagent, en tjener som utøver sitt kall på en selvoppofrende måte. Slik blir den enkelte delaktig i et større fellesskap, *a membership*. Medlemskapet har to akser, en horisontal og en vertikal, en akse som går ut mot sine medmennesker, en annen som retter seg mot høyere makter og krefter i tilværelsen. Ledere som er i stand til å formidle en slik omfattende forståelse av medarbeidernes liv, vil tilføre en dypere mening til alt ens virke, noe som igjen virker motiverende.

Spørsmålet som vi stilte innledningsvis var, har spirituelt lederskap, slik det her er forstått, noe å tilføre en mer kirkelig forankret forståelse av hva godt lederskap er

for noe. Så langt synes den å kunne gjøre det. Fokuset på den tjenende og altruistiske holdningen hos lederen, men også dens kritikk av et arbeidsliv der materielle og økonomiske interesser overskygger og fortrenger de mer menneskelige og åndelige verdier, drar godt i tospann med en mer kirkelig ledelsestenkning. Kirken synes på den måten å ha fått en alliansepartner som kjemper mot en forflatning av både lederskap og organisasjonskultur. Det som likevel ennå står ubesvart er hva slags åndelighet det her er snakk om? Hvor er Frys spiritualitet til syvende og sist forankret?

Sentrale trekk ved en ikke-religiøs spiritualitet

En studie av nærmere hundre artikler og bøker om spiritualitet på arbeidsplassen, fant at under tjue prosent refererte til en gud eller en guddommelig makt (Hoppe 2005, 83). Spiritualiteten er, som vi tidligere har påpekt, ikke forankret i noen bestemt religiøs tradisjon med dogmer, riter eller ritualer (Grant og McGhee 2009, 2). Noe av det samme resultatet finner vi i Ay-ranci og Semercioz studie av ledesers forståelse av forholdet mellom det spirituelle og det konkrete religiøse fra 2011. Dersom den religiøse dimensjonen ikke utgjør noe av kjernen i det spirituelle, hva er det da som er innholdet?

Fry argumenter for at spiritualitet “reflects the presence of a relationship with a higher power or being that affects the way in which one operates in the world,” og videre at “spirituality is broader than any single formal or organized religion with its prescribed tenets, dogma, and doctrines” (Fry 2003, 705). Fry fastholder altså at det finnes en høyere makt, men at denne makten ikke har noe bestemt navn eller nås på noen klar adresse. En slik grunnleggende ubestemthet har likevel sine fordeler, hever

han. Et arbeidsliv med innslag av så ulike kulturer og livssyn som vi opplever i vår tid, ville ikke tåle en klar dogmatisk tenkning omkring de åndelige spørsmålene. “Spirituality is necessary for religion but religion is not necessary for spirituality”, sier Fry videre (2003, 706). Alle med en åndelig lengsel eller behov skal kunne omsluttet av den spirituelle leders ansvarsområde.

I den grad Fry snakker om en guddom anvender han en generisk definisjon av gudsbegrepet (Fry 2003, 722). Gud er å forstå som en høyere makt, en kontinuum i tiden. Gjennom en slik inkluderende tenkemåte oppheves forskjellene mellom de ulike religiøse posisjonene og en er i stand til å harmonisere de ulike gudsbegrepene i ram-mene av et større hele. Det guddommelige blir ikke ontologisk bestemt, men heller antropologisk. Selv om det spirituelle transenderer det ordinære er det ingen innholdsbestemmelse av hva dette ekstra-ordinære er for noe. En nøyer seg med å beskrive fenomenet ut fra menneskets livsverden, men uten å forfølge det inn i klart definert religiøst rom.

Selv om Fry avstår fra en klar innholdsbestemmelse av det spirituelle, finner han likevel et viktig berøringspunkt mellom det spirituelle og det spesifikt religiøse og det er den altruistiske kjærligheten. Den blir et viktig dreiepunkt i hans tenkning. I det altruistiske ligger evnen til å la seg forplikte av andres behov og interesser, samtidig som en glemmer sine egne. Den gylden regelen blir for Fry fellesnevneren som sammenfatter alle de historiske religionenes dypere innhold (2003, 706). En slik premiss for et spirituelt lederskap gjør det spirituelle til noe svært så praktisk. Den gylne regelen, om at “alt dere vil at andre skal gjøre mot dere, skal også dere gjøre mot dem,” slik Matteus 7,12 formulerer den, bringer det spirituelle lederskapet

tilbake til hverdagslivet. I boken *The Spirituality of Imperfection: Storytelling and the Search for Meaning* fremhever Kurtz og Kertcham at det spirituelle overskrider det ordinære, men likevel, “paradoxically, it can be found only in the ordinary. Spirituality is *beyond* us and yet it is in everything we do. It is extraordinary, and it is extraordinarily simple” (Kurtz og Kertcham 1992, 35). Selv innenfor en kirkelig sammenheng, der lederskapet forankres i både dogmer og ritualer, vil det nettopp være i det ordinære at lederskapet står sin prøve. En klar forankring av den spirituelle dimensjonen vil ikke automatisk gjøre det praktiske lederarbeidet bedre. Uansett forankring er det sluttresultatet i den praktiske hverdagen, som kan si noe om styrken eller svakheten i lederskapet. Hva kan da et lederskap som ønsker å definere seg innenfor en kirkelig sammenheng, lære av Fry og den tradisjonen han står i. Er det noe å lære, selv om spiritualiteten i sitt innhold både er frynsete og uklar?

Spirituell lederskap – en berikelse for et kirkelig lederskap?

Frys vektlegging av kallet, en altruistiske og tjenende lederstil, hans kritikk av et arbeidsliv der meningsperspektivet gradvis eroderer, representerer felles tilknytningspunkter i forhold til en mer kirkelig definert ledelsestening. I så måte vil kirkelige ansatte, så vel som andre ledere forankret i en kristen tro, kunne ha mye å lære. En manglende innholdsbestemmelse av den spirituelle dimensjonen er ikke nødvendigvis diskvalifiserende i forhold til en dialog med kirken. Den sekulære spiritualiteten har fanget opp viktige aspekter som kirken så absolutt vil ha både glede og interesse av å se nærmere på. Fry og hans posisjon kan likevel ikke ukritisk adopteres i rammene av en kirkelig kontekst. Det er særlig tre

områder jeg kort vil nevne og som kaller på en mer inngående kritisk avklaring.

Instrumentalisering av det spirituelle

Det første kritiske punktet er en det faktum at Fry på en uventet måte ender opp i en svært så instrumentell posisjon. Avgjørende for en verdien av en spirituell lederstil er at den til syvende og sist viser seg i organisasjonens bunnlinje, og da som økt inntjening og produktivitet. Det å høyne engasjementet og produktiviteten i organisasjonen er derfor noe av hans uttalte mål (Fry 2003, 694). Denne svært så instrumentell vinklingen gjør at han, til tross for kritikken av det moderne arbeidslivet, likevel nærmer seg det han i utgangspunktet ville ta et oppgjør med. Det spirituelle er viktig for lederen og for medarbeideren, men i følge Fry ikke et absolutt mål i seg selv. Det hele skal først og fremst understøtte de mer økonomiske målsettingene bedriften har satt seg. Alle gode intensjoner til tross, hans konsept for ledelse kan i lys av dette ikke ukritisk anbefales. Dette forklarer kanskje også noe av den manglende defineringen av kallets subjekt. Dersom det ikke er noen klar åndelige makt som kaller, er det da bedriftens ledelse? Det gjør hele kallstanken noe mer prosaisk og lettere å misbruke.

Fry rører her ved et stort og omfattende problem. Tanken om at det skal lønne seg økonomisk og strategisk for ledere å være åndelige og moralske, bryter med andre avgjørende kjennetegn på et godt, åndelig lederskap. En lønnsomhetstanke vil etter min mening undergrave lederens integritet og autensitet. Siden ærlighet er viktig, slik også Fry påpeker det, vil det å bruke åndelighet som et middel til å oppnå et annet mål, fortone seg som uredelig og fordekt spill.

Likevel, en omvei om Webers forståelse av den protestantiske etikk, kan ta disku-

sjonen et konstruktivt skritt videre. Selv om det protestantiske mennesket er plikt-oppfyllende, nøysomt og gudfryktig, vil ikke kirken eller den enkelte troende komme langt om den materielle gevinsten var det eneste motiverende utgangspunktet. Troen er det bærende og det konstitutive. Eventuelle gode ringvirkninger på det materielle planet er da konsekutive. Det andre følger som en mulig frukt av det første. Et nærliggende eksempel på dette vil være er den norske legpredikanten Hans Nilsen Hauge. I lydighet mot det kallet han fikk mens han arbeidet på åkeren våren 1796, startet han næringsvirksomhet og handel i den hensikt å skape en bedre og mer rettferdig verden. Hans åndelige opplevelse gjorde han til en gründer og en reformator av det norske samfunnet. Hovedmålet for Hauge var likevel aldri økonomisk vinning i seg selv. Det fulgte etter som et konkret uttrykk for ønsket om å vise selvoppofrende troskap mot Gud og mennesker (Kullerud 1996). Gudstroen var konstitutiv, men produktivitet og økonomisk oppsving var likevel konsekutivt. Det var ved først å søke Guds rike, at det andre fulgte på som en frukt av denne søken. Det er noe av denne lærdommen Fry synes å ha oversett, noe som håper for et annet viktig element, er forførelse i rammene av en tiltalende åndelighet.

Forførelsens mulighet

Et kritisk element som en kirkelig forankret spiritualitet må forholde seg til, men som Fry ikke synes å ha med i sine refleksjoner, er spørsmålet om forførelsens mulighet. Menneskets åndelige lengsel kan utnyttes og utbyttes på ulike måter. En leder har derfor et enormt ansvar for ikke å utnytte den hengivenheten som oppstår nå mennesker opplever seg anerkjent og verdsatt med hele seg selv. Det krever at lederen selv er forankret i klare moralske verdier og at disse verdiene får prege både

følelsesliv og handlingsliv. Frys gjennomgang av den karismatiske leder viser flere sammenfallende egenskaper som hos den spirituelle leder (Fry 2003, 700). Denne sammenligningen fører oss et steg videre i denne tankerekken. En vesentlig grunn til at den karismatiske ledelsestenkingen kom i miskreditt, var nettopp den forførelseriske kraften som ligger i enhver karismatisk leder. Som historien har vist, den karismatiske leder er alltid en tvetydig skikkelse. Mens karismatiske ledere som Gandhi eller en Martin Luther King jr. har bidratt til å løfte folk og nasjoner opp av fattigdom og fortvilelse, har menn som Hitler og Stalin, som også var karismatiske begavelser, ført folk og nasjoner inn i noen av de mørkeste kapitler i vår historie. Det er noe av denne tvetydigheten jeg også kan ane vil hefte ved en spirituell leder. Åndelighet er et kraftfullt "programmeringsspråk" og kan romme manipulativ elementer, men som Fry i sin artikkel ikke ser ut til å berøre eller problematisere.

Destruktiv åndelighet

Et tredje kritisk moment, og som følger på de to foregående innvendningene, er at åndelighet også kan vær destruktiv og ikke bare byggende. I følge kristen tro og tenkning vil menneskets åndsliv alltid bære i seg spor av syndens nærvær. Synd kan da forstås som en kraft som ødelegger mennesker og relasjoner både på det vertikale og det horisontale planet. Vi trenger ikke lete lenge for å finne ledere i vår egen tid som har vært drevet av langt mørkere krefter. Vestens økonomiske tilbakeslag de siste årene er av mange tilskrevet grådighet, arroganse eller misunnelse. På sitt vis er dette holdninger som bærer åndelige verdier i seg, men da med et negativt fortegn. Ikke all åndelighet er av det gode, derfor oppfordrer da også 1. Johannesbrev 4,1 de troende til å prøve åndene. Et realistisk syn på mennesket er

viktig for en hver klok og god leder. Derfor er det ikke nok å gi åndelige ledere et språk som ensidig vektlegger de positive og byggende egenskapene. Dersom ikke lederen har innsikt nok til å avsløre de ødeleggende kreftene, de faktorene som virker oppløsende på relasjoner og arbeidsfellesskap, vil lederskapet likevel være beheftet med en alvorlig mangel.

Dette er et vesentlig anliggende i min egen bok *Klokt lederskap mellom dyder og dødssynder* fra 2009. En god og klok leder må også kunne kjenne menneskets nattsider. Uten et språk som tematiserer disse sidene ved mennesket, vil en ikke kunne påtale disse sidene som vil finnes i enhver organisasjonskultur, selv den mest åndelige. Det er gjennom språket vi forstår verden. Derfor vil et overflatisk språk på det åndelige området fort komme til kort. Siden Fry ikke våger å konkretisere eller forankre sin spiritualitet i noen konkret trosposisjon, går han blant annet glipp av den antropologiske realismen som kristendommen kunne bidra med på dette punktet. Et helhetlig syn på livet må også innbefatte mennesket destruktive sider. Gjør en ikke det, vil spirituell lederskap lett havne i fanget på en overflatisk positiv psykologi. De ødeleggende kreftene som også ligger i menneskets åndsliv, lar seg ikke retusjere eller harmonere ut med godvilje og ønske om å unngå konflikter.

Spirituell lederskap – hva kan kirken lære?

Vi har innledningsvis og underveis stilt spørsmålet om en sekulære varianten av spirituell lederskap kan gi kirken hjelp til bedre å utvikle sitt lederskap. Her følger et forsøk på en kor sammenfatning.

LITTERATUR

Ayranci, Evren and Semercioz, Faith 2011 The Relationship between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers. In: *Inter-*

Selv om spirituell lederskap, slik Louis W. Fry har utviklet det i sin artikkel fra 2003, i liten grad forankres i noen spesifikk religiøs, enn si kristen tenkning, og selv om den økonomiske bunnlinjen uventet rykker mer i fokus enn en skulle tro, har likevel Fry i flere prisverdige ansatser som det er verdt å bruke tid på. Det er nemlig ingen automatikk i at kirkens ledere, selv hvor godt de er forankret i sin teologi, tar sine medarbeideres åndelige lengsler og behov på alvor. Selv i rammene av en kirkelig arbeidsplass, kan åndelige behov overskygges av strategi, økonomi og selvcentrerte ledere. De mange konfliktene vi hører om fra ulike menigheter, taler sitt tydelige språk om dette forholdet. Det er ikke bare i det sekulære livet at medarbeidere opplever menings- og motivasjonstap. Byråkrati, krav om omstilling, nedbemanning og rasjonalisering tærer også i en kirkelig kontekst på ansattes krefter og tålmodighet. Louis W. Frys vektlegging av den selvoppofrende og tjenende leder, med et klart blikk på sine medarbeiders ve og vel, er derfor relevant langt inn i en kirkelig sammenheng. Til slutt, Frys pedagogiske utgangspunkt, med vekt på den lærende organisasjon, vil også kunne være et viktig insitament inn mot et kirkelig lederskap. Det hjelper lite med all verdens dogmatisk innsikt og forståelse, dersom kirkelige ledere mangler pedagogiske og visjonære evne til å formidle disse sannhetene på en måte som inspirer og motiverer medarbeidere til videre innsats. Dette gjeler ikke minst i tider der kirken sliter i motvind og opplever tilbakeslag på mange områder i et stadig mer materialistisk samfunn.

- national Journal of Business and Management*. Vol. 6, No. 4; April 2011
- Bass, Berner and Bass, Ruth R. 2008 *The Bass Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Brunstad, Paul Otto 2003 *Seierens melankoli. Et kulutranalytisk eassy*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brunstad, Paul Otto 2012 *Klogt Lederskab mellem dyder og dødssynder*. Aarhus. Forlaget Klim. (Norsk utgave 2009).
- Burns, James M. 1978 *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camus, Albert 1963 *Myten om Sisyfos*. Oslo. Cappelen forlag.
- Cynthia K. Chandler, Janice Miner Holden, and Cheryl A. Kolander. 1992 Counseling for Spiritual Wellness: Theory and Practice. *Journal of Counseling & Development*, 71, 168-175.
- Fry, Lois W. 2003 Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14. s. 693-727.
- Grant, Patricia and McGhee, Peter 2009 Virtue Ethics: The Missing Piece in Spiritual Leadership Theory. Paper presented at 16th Annual AAPAE Conference, Charles Sturt University, Australia, June 9-11 (nedlastet 4. Januar 2013). Tilgjengelig fra: <http://www.arts.unsw.edu.au/aapae/publications/annual-conference-2009/Abstracts_and_Bios_-_2009.pdf> Nedlastet 14. desember 2012.
- Hein, Helle Hedegaard 2009 *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hoppe, Sherry L. 2005 Spirituality and Leadership. In: *New Directions for Teaching and Learning*, no 104, Winter, s. 83-92.
- Johan Paul II 1981 *Laborem exercens. On Human Work On the Ninetieth Anniversary of Rerum Novarum*. Tilgjengelig fra : <<http://1996.katolsk.no/info/jp2/le/>> Nedlastet 12. desember 2012.
- Kullerud, Dag 1996 *Hans Nilsen Hauge. Mannen som vekket Norge*. Oslo: Aschehoug.
- Kurtz, Ernest and Ketcham, Katherine 1992 *The Spirituality of Imperfection: Storytelling and the Search for Meaning*. New York: Bantam Books.
- Ricoeur, P. 1991 'Life in Quest of Narrative', in *On Paul Ricoeur: Narrative and Interpretation*, (ed.) D. Wood, London: Routledge.
- Senge, Peter M. 1990/2006 *The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Weber, Max 1919 *Geistige Arbeit als Beruf*. München: Verlag von Duncker & Humblot. Tilgjengelig fra: <http://de.wikisource.org/wiki/Wissenschaft_als_Beruf#cite_ref-0>. Nedlastet: 10. desember 2012.
- Wingren, Gustaf 1993 *Luthers lära om kallelsen*. Skellefteå: Artos, 4:e upplag.
- Yukl, Gary 2013 *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson. Eighth Edition.

FORFATTEROPPLYSNING

Paul Otto Brunstad
 NLA Høgskolen, Bergen
 Postboks 74, Sandviken
 N-5812 Bergen, Norge
 PaulOtto.Brunstad@nla.no

Artiklen er blevet underlagt
 redaktionsuafhængig fagfællebedømmelse.