VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 05-03-2010

Ledelse skal komme fra hjertet

Fra kynisk økonom blottet for menneskelige hensyn til følelsespræget fortaler for spirituelt baseret ledelse med menneskelig og social ansvarlighed. Peter Pruzan har taget hele turen. Han har talt med spirituelle ledere verden over og har nu skrevet en bog om, hvordan man med den rette ledelse kan skabe ikke bare bedre virksomheder, men også en bedre verden.

Skribentinfo

Michael Bræmer
Journalist
Ugebrevet A4

INTERVIEW

Som ung og nyuddannet økonom var Peter Pruzan vistnok en ubehagelig karl i andres øjne. Ikke at det rørte ham synderligt, for han havde koblet følelserne fra og var lutter hoved, logik og rationalitet, når han som konsulent for forskellige organisationer og firmaer svang leen og mejede alt og alle ned, som der ikke var plads til ud fra en streng, økonomisk beregning.

Det var for eksempel dét, han gjorde sidst i 1960'erne, da han af dansk landbrug fik en opgave, som han på det tidspunkt fandt fantastisk spændende. Der var dengang 77 andelsslagterier spredt rundt ud over landet. Men hvordan burde strukturen være, var spørgsmålet i hans opdrag.

Svaret var der mange i lokalsamfundene – slagteriarbejdere, lastbilchauffører, håndværkere, købmænd og skoler – der kunne bebrejde ham. For med det lokale slagteri røg hele befolkningsgrundlaget i de små samfund.

Det er svært at forestille sig, at det er den samme Peter Pruzan, der i dag i en alder af 73 år sidder og bladrer begejstret i sin bog 'Ledelse med visdom – spirituelt baseret lederskab i virksomheder', som han

har skrevet sammen med sin kone, journalist Kirsten Pruzan Mikkelsen.

Den er spækket med citater af 29 topledere fra 15 lande på seks kontinenter, som alle bekender sig til spirituelt baseret ledelse. Dem har ægteparret interviewet for at fremme det budskab, der i dag ligger den tidligere professor på Copenhagen Business School - Handelshøjskolen så brændende på sinde:

»Vi må gøre op med troen på, at virksomheder kun eksisterer med det ene formål at tjene penge til ejerne. I stedet skal vi dyrke en ledelsesform, der giver succes, glæde, anerkendelse og fred i sjælen samtidig med, at den tager hensyn til alle, der er påvirket af ledelsen – medarbejdere, kunder, miljø og samfund. Succes skal ikke kun aflæses på bundlinjen, men også i etisk og ansvarlig handling,« siger Peter Pruzan.

Han henviser til, at de interviewede ledere, som kommer fra så store og kendte virksomheder som Pfizer, Motorola, Epson og Ernst & Young, lægger vægt på, at overskud ikke er deres primære mål, men et middel til at opnå de øvrige mål, de har sat for deres virksomhed.

Det store spring

Springet fra rollen som hjerteløs, økonomisk oprydder til noget, der i nogles øjne sikkert vil tage sig ud som økonom-udgaven af en religiøs vækkelsesprædikant, kan synes enorm og er da også taget over mange år.

Sammen med slagteri-massakren – som han havde anbefalet uden at inddrage helt fundamentale spørgsmål om berørte personers levevis, og som han 15 år efter skrev en artikel om, formuleret som en undskyldning – var det blandt andet en opgave, han havde for Verdensbanken i Bangladesh lige efter landets selvstændiggørelse, der fik den efterhånden mere modne økonom til at tvivle på, at han forvaltede sit liv og arbejde på en måde, som han kunne være stolt af.

For hvad var det egentlig, han udrettede, og hvis interesser var det egentlig, han tjente? Gjorde han en forskel på den gode måde?

Han gik rundt i Bangladesh og var for første gang i sit liv konfronteret med kolossal armod. Samtidig var han under stærkt pres for at anbefale en løsning på strukturproblemer i landets fødevaresektor, som han bare kunne se ikke ville tjene den fattige befolknings interesser. Så svaret var langtfra et ubetinget ja.

»Så da jeg kom til Handelshøjskolen i København som professor i 1985, sagde jeg som noget af det første, at jeg gerne ville ansætte en filosof. Jeg havde brug for at udvide mine referencerammer og opnå en anden indsigt i, hvad der var gode beslutninger. Vi fik tre ansøgere, alle utrolig dygtige, og som noget helt uhørt blev alle tre ansat. På den måde bevægede jeg mig fra den hårde til den bløde tilgang til virksomhedsledelse, og sammen skrev vi i 1990 bogen 'Den etiske udfordring'«.

'Etisk regnskab', 'Værdibaseret ledelse' og 'Virksomheders sociale ansvar' er begreber, som er kommet ud af Peter Pruzans arbejde og for længst er blevet faste elementer i dansk management-terminologi.

Spørgsmålet er, om 'Spirituelt baseret ledelse' glider ind i sproget med samme selvfølgelighed, eller om det ikke er en kende for vidtløftigt og sekterisk for jordbundne danskere. Peter Pruzan er opmærksom på, at begrebet kan få både tunge og tanker til slå knuder hos danskere, og havde da heller ikke regnet med en

dansk udgave af sin bog – oprindelig skrevet på engelsk – før Gyldendal til hans glæde tog initiativ til udgivelsen.

Stor interesse og invitationer til at komme ud og holde oplæg for erhvervsfolk om emnet har nu styrket hans tro på, at fænomenet, som har fået solidt fodfæste i det store udland, også vil slå igennem herhjemme.

»Da det etiske regnskab blev lanceret, blev det også fra hver sin side latterliggjort af både revisorer og filosoffer, som ikke mente, at etik var noget, der kunne gøres op i regnskaber.«

Et svært begreb

Spirituelt baseret lederskab er, betoner Peter Pruzan, ikke bare værdibaseret ledelse version 2.0. Den tager ganske vist afsæt i værdier, men det er mere end det, påpeger han.

»Værdibaseret ledelse er ligesom etik og virksomheders sociale ansvar blevet instrumentaliseret og noget, man har specielt ansatte ledere til at tage sig af. Det er ikke værdier i sig selv, men plejes fordi de bidrager til image og bundlinje. Det var ikke hensigten, men sådan er det gået.«

Hvis Peter Pruzan kan have svært ved at forklare, hvad spirituel baseret ledelse helt præcis tilbyder i tilgift, har det flere årsager. Dels er fænomenet så nyt, at der mangler ord og begreber. Økonomer er vokset op med et paradigme, der hedder »Tjen penge!«, og det har sat dem i en verbal spændetrøje, påpeger Peter Pruzan, der gerne ser, at hans bog kan være med til at udbedre manglen på begreber.

Dels er spirituelt baseret ledelse ikke en fast størrelse beskrevet i en lærebog, som kan hentes ned fra reolen. Det er et individuelt begreb, hvor udgangspunktet er den enkelte leders søgen efter mening og selvforståelse ud fra sin egen spiritualitet, som Peter Pruzan beskriver det. Et ufravigeligt krav til den spirituelle leder er dog integritet, hvilket vil sige overensstemmelse mellem holdning, tale og handling.

»Jeg ser det som led i en udvikling, hvor også mange ledere søger efter større mening med deres liv og gerne vil kunne afspejle deres succes i andet end størrelsen på deres bil. De vil gerne være samfundsnyttige borgere, som er elsket og respekteret af andre og i stand til at håndtere personlige og eksistentielle spørgsmål.«

Alle religioner repræsenteret

Det kan være svært at relatere abstrakte begreber som næs tekærlighed og følelser til ledelse, men når de interviewede ledere i bogen fortæller om deres dispositioner og motiver bliver det lettere. Der er også danskere iblandt de medvirkende virksomhedsledere, og en af dem er Lars Kolind.

Til ham knytter der sig den historie, at da han overtog det stærkt skrantende høreapparatvirksomhed Oticon, var han nødt til at skille sig af med medarbejdere. I den proces fredede han folk over 50 år og fyrede dem, der lettest kunne finde andet arbejde, hvilket de i øvrigt fik hjælp til. Lars Kolind insisterede på personligt at stå for og forklare afskedigelserne. Forløbet skabte en kæmpe loyalitet hos de tilbageværende og virksomheden blomstrede efterfølgende op.

Lars Kolind begrunder sin egen spiritualitet med et kristent livssyn, men samlet repræsenterer de udvalgte spirituelle ledere hele paletten af verdens religioner og i tilgift ateister.

Hele idéen at er at give et nuanceret billede af spirituel baseret ledelse på tværs af nationer, religion og kulturer, forklarer Peter Pruzan:

»Men når det er sagt, er der en rød tråd og fantastiske lighedspunkter mellem de enkelte lederes beskrivelser af deres spiritualitet, som typisk har udgangspunkt i forskellige religiøse overbevisninger.«

Det lidt tvetydige forhold mellem religion og spirituel ledelse beskrives måske allerbedst i bogen af A.P.J. Abdul Kalam, Indiens tidligere præsident og selv muslim.

»Sand spiritualitet er, når man sætter sig ud over sin religion,« siger han og påpeger, at man kan tage en hvilken som helst religion – de moralske værdier vil være de samme.

Godheden har økonomiske grænser

Som mekanismerne er på det danske arbejdsmarked, er spiritualitet noget, fagbevægelsen bliver nødt til at tage bestik af, hvis det pludselig begynder at florere på direktionsgangene.

Derfor, efter Peter Pruzans anvisninger, et par gode råd til tillidsrepræsentanter:

Nej, man kan ikke opnå ubegrænsede lønstigninger ved at appellere til den spirituelle leders gode hjerte. Økonomisk ansvarlighed og sikring af virksomhedens fortsatte eksistens som indtægtskilde for medarbejderne er en hjørnesten i spirituel ledelse.

Nej, der er ikke tale om, at overenskomster og lokale aftaler skal fejes af bordet og erstattes af chefens åndelige indfald. Spirituelt baseret ledelse skulle meget gerne være til gavn for medarbejderne, men det er en tilgift.

Nej, meningen er ikke at indføre et skjult styringsredskab, som med åndelighed som påskud vil presse de sidste kræfter ud af en i forvejen stresset medarbejderstab.

»Spirituel baseret ledelse bærer et lige så stort ansvar for medarbejderne som for miljøet, produkterne og at man ikke benytter børnearbejdere i Bangladesh. Stress og nedslidning skal undgås. Hvis en arbejdsplads er så spændende og attraktiv, at nogle ubevidst giver den for høj prioritet i forhold til balancen i deres liv, er det ledelsens ansvar at skride ind.«

Peter Pruzan lægger selv vægt på, at hans bog er ukritisk på den måde, at de spirituelle lederes præsentation af deres værdier og ledelse står uimodsagt. Den er ikke forsøgt af- eller bekræftet af medarbejdere, kunder og så videre.

»Vores ærinde har været at åbne folks øjne for, at man kan lede med integriteten i behold. Hvis andre vil bruge kræfter på, at nogle misbruger begrebet eller smykker sig med lånte fjer, synes jeg kun, det er godt.«

Artiklen er tidligere bragt af Ugebrevet A4
(http://ugebreveta4.dk/2010/201007/Baggrundoganalyse/Ledelse_skal_komme_fra_hjertet.aspx)