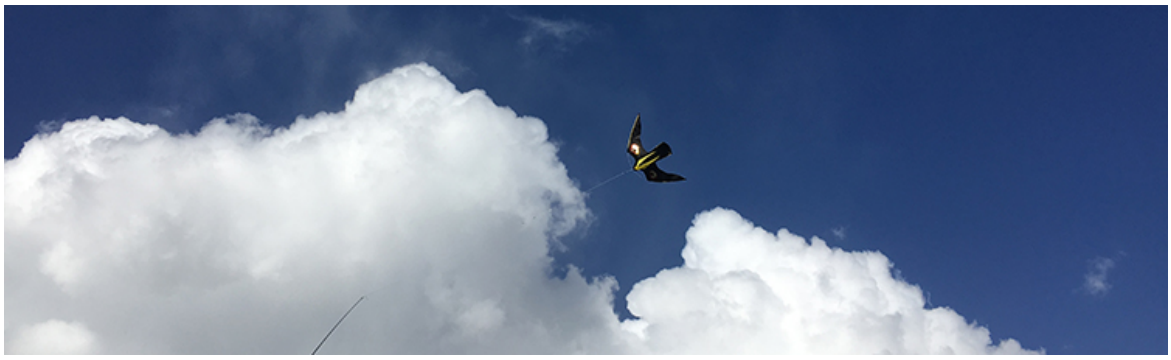


'Vi véd ikke, hvad et bæredygtigt samfund er, men vi véd én ting: Mange nuværende samfund er helt sikkert ikke bæredygtige. Bæredygtighed skal i de nærmeste år udfoldes og konkretiseres til en slags bio- eller livsvidenskab om klodens og livets bæredygtige udvikling'

Sådan skriver Steen Hildebrandt midtvejs i sit bidrag. Og denne konklusion når han frem til ved en gennemgang af hvordan menneskeheden gennem de sidste 2000, de sidste 100 og især de sidste ti år er blevet en naturkraft.
Hvorefter han fortsætter med at forklare hvordan og hvorfor indre forankring og ydre engagement er uadskillelige.

***

Ledelse som et etisk og åndeligt anliggende
– et vendepunkt
af Steen Hildebrandt

Klodens udvikling – "Vi skylder kloden alt"
Over en periode på omkring fire milliarder år har kloden udviklet sig til et ubegribeligt smukt økosystem, hvor intet er overflødigt og alt hænger sammen.
Dyr og planter, floder og søer, himmel og hav – det hele er udviklet til en perfektion af mirakuløs, guddommelig karakter og styrke.
En blomst er et mirakel.
Planter, dyr og mennesker udvikledes, og for imellem 400.000 og 250.000 år siden begyndte det oprejste menneske, *Homo Erectus*, at udvikle sig til det vise menneske, *Homo Sapiens*. Ordet *menneskeskabt* fik for alvor mening og indhold. Mennesket tog kloden i besiddelse, opdelte den i stater, kantoner, regioner, kommuner, sogne og

parceller, og indførte privat ejendomsret. Allehånde grænser, skillelinjer, bomme, pigtrådshegn, mure og skel blev introduceret og håndhævet. Adskillelse blev et fundamentalt, gennemgående og dominerende princip i politik, religion, videnskaber, virksomheder, offentlig administration, samfundsliv, kultur, kunst mm.

Det antages, at udviklingen af homo sapiens nåede en form for afslutning for omkring 100.000 år siden i Afrika, og for 35.000 år siden i Europa. Den menneskelige hjerne var da udviklet til et niveau, hvor mennesket havde et sprog, en bevidsthed og begyndte at gribe ind, påvirke, organisere, forbedre og udvikle.
I de følgende titusinder af år levede mennesket en nomadisk tilværelse, ofte fra hånden til munden; men så begyndte disse grupper at organisere sig og praktisere ledelse, og for omkring 10.000 år siden fandt den første store menneskeskabte revolution sted, nemlig overgangen til en mere og mere organiseret produktion af landbrugsvarer.
Begyndelsen til nutidens landbrug blev skabt, og samtidig opstod forformerne til arbejdsorganisering og ledelse i moderne forstand.
Udviklingen herfra og frem til ca. 1600-tallet gik langsomt. Måske prisværdig langsomt. Men samtidig med at landbrugsproduktionen udvikledes og mennesker begyndte at organisere sig i større byer og samfund, gjordes en række opfindelser, der skulle få afgørende fremtidig betydning for en udvikling, der kom til at forløbe – og siden har forløbet med en hel anden hastighed: Hjulet, krudt, bogtrykkerkunsten, penicillin, dampmaskinen, elektricitet. Listen er uendelig lang.
På få år – og med en eksponentielt stigende hastighed – opstod en videnskabelig og praktisk viden af næsten ubeskriveligt omfang.
Der er i dag antagelig tilstrækkelig viden, indsigt og ressourcer til en balanceret, fredelig og næsten paradisisk udvikling på kloden. Men vi mennesker evner ikke at lede udviklingen på en bæredygtig og retfærdig måde. Meget går godt, og alt for meget går skævt. Millioner af mennesker dør i krige, to hundrede millioner i 1900-tallets krige; i dag tales der mere om retten til at håne og latterliggøre andre end om muligheden for mere venlighed imellem mennesker. Jeg er enig med Per Øhrgaard, når han i bogen, *Kristendommens fornuft*, siger: ”Og ja, så er der ytringsfriheden, som nogle ser truet, så såre andre mener, at man da også kunne tale ordentligt til hinanden. Men hvis friheden kun kan dokumenteres i form af hensynsløshed, er begrebet blevet perverteret, og så er der grund til at tænke det forfra”.

I Yann Arthus-Bertrand’s film *Home* siges det: ”Vor klode beror på en balance, hvor hvert eneste væsen spiller en rolle og eksisterer udelukkende gennem eksistensen af et andet eller andre levende væsener”.
”Vi skylder kloden alt”, siges det et andet sted, og så føjes det til: *”Men vi er ved at*

ødelægge den". Derfor må vi spørge: Kan man forestille sig en videre udvikling af *Homo Sapiens* til *Homo Empaticus*, det venlige menneske? Svaret er Ja, og det er en udvikling, der er i gang og finder sted ad snørklede stier og veje i et uvejsomt terræn mellem vækst, krige og kriser? Det er en udvikling, som Jeremy Rifkin skriver om i bogen, *The Emphatic Civilization*, og som Jes Bertelsen skriver om i *Et essay om indre frihed*. Menneskeheden befinder sig i en helt ny epoke, den antropocene, der tog sin begyndelse i slutningen af 1900-tallet. Det for mennesket og planeten nye var og er, at fra det tidspunkt blev menneskets aktivitet på kloden så voldsom og massiv, at det for første gang fik negativ indflydelse på biosfæren. Derved skabtes der en helt ny situation for menneskeheden og for biosfæren.

Også de store religioner udvikledes inden for de sidste få tusinde år. Det har givet livsfylde, livskvalitet, udvikling og fællesskabsfølelse for millioner, men også krige og rædsler af grufuld art og omfang. I Første Mosebog siger Gud: *"Bliv frugtbare og mangfoldige og opfyld jorden, gør Eder til herre over den og hersk over havets fisk og himmelens fugle, kvæget og alle vildtlevende dyr, der rører sig på jorden"*. Hvad betyder denne sætning i Skabelsesberetningen, og er vi mennesker overhovedet tilstrækkelig vise til at være *Herre over og herske over*, eller burde mennesket indtil videre indtage en mere ydmyg og beskeden rolle – en slags forvalterrolle? Skulle vi i stedet for ejerskab og lederskab tale om forvalterskab? Det siges, at de nordamerikanske irokesere tilbage i det 15'ende århundrede var optaget af konsekvenserne af deres beslutninger ned til syvende generation efter dem selv. Sætningen: *"Vi har ikke arvet jorden fra vore fædre, men lånt den af vore børn"*, forbindes med de oprindelige nordamerikanske indianere. Det er ikke den form for ansvar og langsigtet tænkning, der præger nutidens beslutningstagere. Derfor må spørgsmålet stilles: *Hvad med den næste million år – eller blot de næste 1000 år?* Og det kan og bør konkretiseres til: *Hvordan giver vi fremtiden, de kommende generationer, en stemme, når der i dag træffes beslutninger, eller når der i dag ikke træffes beslutninger, i begge tilfælde med mulige store konsekvenser for fremtidige generationer? Hvordan udvikler vi en solidaritet mellem generationerne?* Det er et spørgsmål, som vi alle bør stille.
Det er smerteligt at iagttage den selvdestruktion, der finder sted og har fundet sted på kloden ikke mindst igennem de sidste århundreder. Én ting er, at mennesker op gennem de mange tusinder af år har kæmpet for at overleve, og har haft allehånde kvaler, sygdomme og lidelser. Det véd vi. Men det er noget andet end at se og mærke den smerte og vold, som vi systematisk, organiseret, af egen kraft og med tvivlsomme begrundelser påfører os selv. Fornylig kunne man i et medie læse: *"Kinas industri er fordoblet på 10 år. Men forurening dræber nu 350.000 mennesker om året"*.

Dyr påføres ubeskrivelige smerter. I løbet af de sidste 40 år er halvdelen af alle dyrearter udryddet. O. Scharmer og K. Kaufer taler i den sammenhæng om tre kløfter: den økonomiske, den socioøkonomiske samt den åndelige og kulturelle, og de taler om et økologisk sammenbrud. Mennesker begår selvmord i et antal, der aldrig før er set. Ifølge WHO døde mere end dobbelt så mange mennesker af selvmord end i krige i år 2000. Nye sygdomme opstår, og på fabrikker verden over produceres der på lovlig vis produkter og ydelser, hvor både produktionsprocesser og produkter påfører mennesker sygdomme, smerter, lidelser og død.
Det er rigtigt: Der produceres også ydelser og produkter, der giver mennesker helbredelse, glæde, komfort, livskvalitet mm. – og det skal vi være taknemmelige for. Men det hører til billedet, at alt dette overalt er voldsomt skævt fordelt. Så ulige fordelt er alverdens goder, at vi i de kommende årtier også af den grund må forvente betydelige flygtningestrømme og folkevandringer.

Ifølge den britiske tænketank New Economic Foundation ejer de 85 rigeste mennesker i verden mere end de 3,5 milliard fattigste tilsammen.

Tror og mener noget menneske, at en sådan ulighed kan og bør opretholdes? I en artikel fra *National Institute for Health and Clinical Excellence* hedder det: *"Almindelige mentale sundhedsproblermer som fx depression, angstforstyrrelser, panikangst, tvangstanker, posttraumatisk stress og social angst, kan påvirke op til 15 pct. af befolkningen på ethvert givet tidspunkt"*. I USA sælges der hvert år våben for milliarder kroner til private mennesker, og børn dør i forbindelse med brug af børnevåben – dvs. våben fremstillet på lovlig vis af industrivirksomheder til børn. Våben til børn! Det er ikke legetøjsvåben, men våben, der kan dræbe en bjørn. En overskrift i et amerikansk blad hed: *"Våbentræning på skoleskemaet"*.
En kontrast til en sådan våbentænkning er den empati- og venlighedstænkning, der herhjemme formidles fx af F*oreningen Børns Livskundskab*, og i USA af fx *Social and Emotional Learning, SEL* og *The Triple Focus.*
Disse uligheder, og disse sygdoms- og adfærdsfænomener er ikke nye. Vi véd det og kender til det. Vi bliver nødt til at træde de få skridt tilbage, der gør det muligt at mærke smerten, uretfærdigheden og den menneskeskabte industrialiserede destruktion, der finder sted, og som i en historisk sammenhæng er ny. Vi bør studere selvdestruktionens karakter og kilder.

Oliens århundrede – lodrette vækstkurver
Med opfindelsen af bl.a. dampmaskinen, elektriciteten og benzinmotoren bliver grundlaget for de industrielle revolutioner skabt.

1900-tallet er blevet kaldt Oliens århundrede. Fra 1700-tallet og frem finder en voldsom og stærkt accelererende industriel udvikling sted og skaber aldrig før sete eksponentielle vækstkurver. Ikke mindst i årene efter Anden Verdenskrig har vi set kurver, der eksploderer i næsten lodrette forløb. Professor Angus Maddison fra Universitetet i Groningen har undersøgt, hvordan produktionen i verden har udviklet sig i perioden fra Kristi fødsel til år 2010. Hans undersøgelser peger på, at hvis man sætter produktionen i de 2010 år lig med 100, så er produktionen i de sidste 100 år lig med 55; og produktionen i de sidste 10 år er lig med 23. Altså: Ca. en fjerdedel af den samlede produktion i verden i 2010 år har fundet sted i de sidste 10 år. Uanset usikkerheden i sådanne beregninger er det meget tankevækkende tal. Hvis man afbilder dette i en graf, vil man se, hvad jeg mener med en eksponentiel vækst. Og det er næsten selvindlysende, at sådanne vækstrater ikke kan fortsætte. Alligevel er vi i en situation, hvor to tredjedele af verdens befolkning stræber efter en økonomisk vækst, de endnu ikke har oplevet; og den sidste tredjedel vil "tilbage på vækstsporet" med henblik på at løse nogle af de mange problemer, som væksten selv har skabt. Det er bizart, og omend det er en forenklet formulering, er det sådan, mange tænker og ytrer sig.

Groft formuleret er kloden i de sidste ´et hundrede år blevet mere forandret end i alle tidligere perioder tilsammen. I den samme korte periode er dens befolkning blevet mere end firedoblet. Nu er vi også begyndt at tale om digital vækst og om Big data. Vækstraterne på disse områder er så voldsomme, at man må spørge, hvad meningen – om nogen – med det hele er. I et såkaldt digitalt News Room på Institut for Datalogi på Aarhus Universitet kan man læse: *"Data is king! Vi er midt i en revolution. Adgang til enorme datamængder betyder, at dem, som kan trække mening ud af galskaben, kan skabe værdifuld viden og bidrage til at skabe digital vækst. Big Data er ved at blive big business, og fremtiden byder på muligheder, hvis man kan knække koden*". Man skal være speciel for ikke at mene, at et egentligt kursskifte for kloden er påkrævet. Man mindes udsagnet: *"Teknologi er svaret, men hvad var spørgsmålet?"*

Set i det store tidsperspektiv kan de sidste to til tre hundrede år godt minde om en kæmpestor eksplosion. Om et voldsomt spring, der har givet menneskeheden en ufattelig rigdom og styrke, der – rigtigt forvaltet – rummer enorme potentialer. Den første industrielle revolution fandt sted i 1700-tallet indrammet af bl.a. Adam Smiths *The Wealth of Nations*, R. Descartes, I. Newtons og C. Darwins forfatterskaber, tanker og teorier og af den britiske bomuldsindustris udvikling mm. som baggrund.

En anden industriel revolution blev indvarslet med scientific management bevægelsen fra omkring år 1900, hvor verden oplevede et nyt udviklingsspring med F. W. Taylors

mekanisering, standardisering, specialisering og automatisering som baggrund. En udvikling, der senere bl.a. førte frem til vor tids globale internet og robotter, men også til deleøkonomi, cirkulær økonomi mm., som måske tilsammen indvarsler en tredje og ny form for industriel revolution, en bæredygtighedsrevolution, der vil rokke ved og gennemhulle nogle af de mange grænser, vi har etableret. Grænser og skel, der fortsat bevogtes nidkært. Der investeres trillioner af kroner i militært udstyr, bl.a. i USA, Japan og Kina, og i dag taler man om dræber-robotter og om mere humane krige! Det næste bliver rene robot- og computerkrige, måske nok uden menneskelig. Til gengæld får vi digitale, mentale og emotionelle krige, der vil – ja er ved at – skabe andre former for krigsofre og flygtninge. Meget i verden er i opbrud eller nedbrud.
Den anden industrielle udvikling blev bl.a. næret af de videnskabelige fremskridt, som Anden Verdenskrig gav anledning til, og som kulminerede med udviklingen og ibrugtagningen af atombomben. En udvikling, der også er symboliseret ved det såkaldte Blackett's cirkus i England; et initiativ, der i sin essens var en understregning af behovet for og potentialerne i et tværvidenskabeligt samarbejde omkring løsning af krigens – og efterfølgende fredens – problemer og udfordringer. Blackett's cirkus var en sådan lille gruppe af videnskabsmænd fra vidt forskellige fagområder som fx fysik, økonomi og kemi. Lederen, P. Blackett, fik i 1948 Nobelprisen i fysisk. Niels Bohr spillede på flere måder en hovedrolle i denne udvikling. Grundlaget for udviklingen af den moderne tværfagligt inspirerede operationsanalyse og kvantitative ledelsesvidenskab var dermed skabt. Det var en udvikling med store potentialer, men en udvikling, der inden for ledelsesområdet i de efterfølgende årtier kørte ud på et matematisk optimeringssidespor, der invaliderede de oprindelige ideer og ambitioner. Netop i en situation, Anden Verdenskrig, hvor England – og hele Verden – var voldsomt presset, så vi, at den Descartes-inspirerede fagspecialiserings- og opsplitningstænkning blev anfægtet, og man forsøgte sig med en ny form for tværvidenskabelighed. Descartes 'fejltagelse' blev tydelig, og A. R. Damasio skrev en bog med denne hovedtitel, og med undertitlen: følelse, fornuft og den menneskelige hjerne. Med udgangspunkt i den nyeste neurologiske og neuropsykologiske forskning viste Damasio i bogen, hvor uadskillelige biologiske og psykiske processer faktisk er, og han udfordrede den sejlivede forestilling om, at rationalitet og følelsesliv skulle være adskilte.

Det, vi nu oplever på en række områder, og som måske peger mod en ny bæredygtighedstænkning, må ses som en fortsættelse og nuancering af Blackett's cirkus, nemlig dels forsøg på nye tværfagligheder og nye tværvidenskaber, og dels forsøg på en nytænkning af videnskaberne, således som vi fx ser det inden for en række systemisk orienterede videnskaber. Erkendelsen er, at problemer og fænomener ikke kan ses isoleret, men er interrelaterede. "*De er*", som det siges i F. Capra og P. Luisi's bog, *The*

Systems View of Life, "aspekter af den samme krise, som er en crisis of perception", en forståelseskrise. *"Vi abonnerer på et forældet verdenssyn, der ikke kan begribe og håndtere en kompleks verden. En ny tænkning indebærer, siges det, at vi tænker i og med begreber som: relationer, mønstre og kontekst"*, hvilket er, hvad forfatterne kalder systemisk tænkning, eller hvad Dalai Lama formulerer med sætningen: *"Intet uafhængigt eksisterer"*. Vi skal være i stand til at inkludere biologiske, kognitive, sociale og økologiske dimensioner i vores tænkning, beskrivelser og globale og lokale ledelsespraksis, og vi skal være i stand til at rumme og drøfte filosofiske, spirituelle, økonomiske og politiske konsekvenser af vort verdenssyn og vore beslutninger.

Børn og uddannelse – global samhørighedsfølelse
Jeg har samme oplevelse af den situation, verden befinder sig i, som Jes Bertelsen giver udtryk for i den nævnte bog, *Et essay om indre frihed*. Her siger han, at motivet til at skrive bogen er, at jeg *"lever med en samtidig oplevelse af, at vi som menneskehed har kurs mod mere omfattende, globale sammenbrud, end vi før har oplevet, og at vi, for første gang, har enestående muligheder for at afværge disse katastrofer".*

Vi har diagnosen og midlerne, men vi mangler viljen til at handle i fællesskab. *"Vi mangler den globale samhørighedsfølelse, den empati, der er betingelsen for konkret handling i forhold til menneskehedens globale krise".* Hvordan skaber man samhørighedsfølelse i en verden, hvor meget splitter og adskiller?

Det gør man bl.a. ved den måde, hvorpå man tager imod, behandler og underviser små børn og unge mennesker på. Til det hører en ambition om at skabe opvækstmuligheder, der indebærer, at børn ikke skal vokse op i økonomisk, sundhedsmæssig, åndelig og emotionel fattigdom. Det er smerteligt og skamfuldt at tænke på, hvor mange børn, der i en verden fyldt med indsigter, rigelige og mange former for ressourcer, fødes direkte ind i krig, vold, fattigdom, frygt, misbrug, sult mm. Apropos børn: Der siges i dag at være ét tusinde forskellige giftstoffer i en dansk navlestreng. Det i sig selv er selvfølgelig alvorligt, men det er det særligt, når man tænker på de fremtidige muligheder for regeneration. *"Kosmetikallergi er en epidemi"*, hed en overskrift i et blad. Den kemiske industri er én af verdens hovedindustrier. Ifølge en rapport fra Det Økologiske Råd findes der i dag ca. ét hundrede tusinde forskellige kemikalier i EU. Mere end halvdelen af disse eksisterede ikke for 50 år siden. Ifølge dagbladet Information (2.6.2015) koster de negative virkninger af hormonforstyrrende stoffer EU-landene omkring 1.050 mia. kr. om året. Lobbyister kæmper årelange kampe for at undgå, at der bliver grebet ind over for disse stoffer. Hovedsynspunktet – i en såkaldt fri markedsøkonomi – er, at alt er tilladt, indtil det er videnskabeligt bevist, at det er skadeligt for mennesker. Hvad der kan

forekomme intuitivt selvfølgeligt, kan være svært at bevise videnskabeligt. Og bl.a. derfor er det meste indtil videre tilladt!

Kunne man over for det forestille sig en virksomheds- og ledelsesetik, der gik ud på, at man som virksomhed ikke sender produkter på markedet, før man er sikker på, at de ikke er skadelige for dyr og mennesker?
Ja, det kan man. Og sådan bør det selvfølgelig være.

I 1993 skrev Paul Hawken i bogen *The Ecology of Commerce*: *"Der er ingen venlig måde, hvorpå man kan sige, at erhvervslivet ødelægger verden"*. Paul Hawkens og andres indflydelse på, hvordan det selvsamme erhvervsliv har udviklet sig i de mellemliggende år, er så betydelig, at hans udsagn i dag må modificeres. På 25 år er meget ændret, også til det bedre, hvilket bl.a. Joseph Bragdons bog *Profit for Life* bærer vidnesbyrd om. *"Menneskeskabte problemer kan reduceres"*, sagde Dalai Lama i et foredrag i København i 2015, og føjede til: *"Det er ikke nok at bede; vi må arbejde konkret og langsigtet"*. Vi er mig som forbruger og lærer, og det er millioner af erhvervsvirksomheder verden over. Og der er mange, der, som Dalai Lama, arbejder konkret og praktisk. Også private virksomheder verden over.

Mange virksomheder skal helt sikkert i fremtiden tæmmes og tøjles i deres udfoldelsesmuligheder, men det er også muligt, at de største og mest markante forbedringer i praksis skal komme netop fra erhvervslivet. I et foredrag i 2014 svarede Otto Scharmer på spørgsmålet: Hvor lang tid varer det at lave egentlige ændringer: *"Det varer evigt. Derfor er læresætningen: Giv aldrig op! Vær loyal over for dine intentioner! Virkeligheden tester dig hele tiden! De næste 15 år vil blive utrolige. Kæmperesultater vil blive opnået"*. Og så føjede han til: *"Og det afhænger ikke af ret mange mennesker"*. Otto Scharmer har sikkert tænkt på den amerikanske antropolog Margaret Mead, som han flere steder citerer for sætningen: *"Vær aldrig i tvivl om, at en lille gruppe engagerede samfundsborgere kan forandre verden – for det er sådan, verden altid er blevet forandret".*

I det tidligere nævnte foredrag talte Dalai Lama om en moralsk krise i verden, som vi bl.a. må arbejde med gennem undervisning. *"Alle mennesker har ret til at opnå et lykkeligt liv"*, sagde han og fortsatte: *"Vore skoler er meget orienteret mod materielle værdier. Vi kan uddanne unge mennesker i de menneskelige værdier kærlighed og medfølelse – og bør gøre det. Uddannelsessystemerne bør inkludere begreber som empati og medfølelse og en sekulær etik, der ikke er baseret på religiøse begreber, men som respekterer alle religioner og alle ikke-troende. En sådan undervisning bør inkludere*

viden om menneskets følelser, hjerne, sociale egenskaber mm. En sekulær etik er ikke et religiøst, men et generelt fænomen og en grundpræmis for vort samvær på kloden". Dalai Lama henviste i den forbindelse til forskning og praksis vedrørende en sådan undervisning på University of British Columbia i USA; og her kan henvises til noget tilsvarende i et praksis- og forskningssamspil mellem Læreruddannelsen Århus på VIA University, en gruppe folkeskoler i Århus Kommune og forskere på DPU, Aarhus Universitet, jfr. bl.a. Helle Jensens artikel i denne bog.

Ledelse – et etisk og åndeligt anliggende
Mit fag er ledelses- og organisationsteori. Ledelse og økonomi er to sider af samme sag, burde være hinandens forudsætninger og burde til syvende og sidst handle om at holde hus med Hele huset. I stedet er ledelse kommet til at handle om at skabe – ikke bare resultater – men de billigste, bedste, fleste, hurtigste og største resultater. At optimere. Ledelse er snævret ind til at handle om kortsigtet økonomisk optimering – om nødvendigt på bekostning af Hele huset, helheden, kloden, fremtidige generationer. Til det formål har mennesker udviklet et stort antal metoder, værktøjer, fremgangsmåder mm. Menneskets appetit er uden grænser. Vækst er det kapitalistiske systems store løfte. Og vækst har mennesket fået på mange områder og i et voldsomt omfang. Siden 1973, hvor E. F. Schumacher udgav bogen, *Small is beautiful. Economics as if people mattered*, er alt vokset. Højhuse, skibe, fabrikker, universiteter, flyvemaskiner, computere, rumfartøjer og meget andet er blevet større, ja selv bryster og baller er vist blevet større.

Ledelse i praksis er og vil altid være et etisk anliggende. Man bør ikke tale om, endsige praktisere ledelse uden også at tale om og være bevidst om etik.
Ledelsesmodeller uden etik er som løsgående missiler. De kan ende hvor som helst. Ledelsesmodeller og styringsværktøjer – såvel som al anden videnskabelig og praktisk viden – spørger ikke om, hvad de bliver brugt til. De er til rådighed for alt og alle. De kan bruges – og bliver brugt – til hvad som helst og af hvem som helst. De kan bruges af den krigsførende part, såvel som af hjælpeorganisationen. De 1000 nævnte giftstoffer og de 100.000 kemikalier er jo ikke kommet ud af den blå luft; de er dels et resultat af en systematisk optimerings- og kortsigtet ledelsestænkning i en række private virksomheder, der opererer med ansvarshorisonter så korte, at man skulle tro, det handlede om juletræssælgere. Og dels et resultat af en intens lobbyvirksomhed i Bruxelles. Brancheorganisationen *European Chemical Industry Council* bruger årligt ca. halvtreds mill. kroner på EU-lobbyvirksomhed. Det er det officielle tal. Det uofficielle kender vi ikke, og det skal vi nok være glade for.
Man regner med, at der i Bruxelles i alt arbejder mere end 30.000 lobbyister. To tredjedele repræsenterer private virksomheder. Deres formål er bl.a. at sikre

kemivirksomheders og mange andre virksomheders frihed til at udvikle, producere og sælge, hvad de, virksomhederne, finder mest hensigtsmæssigt ud fra deres snævre forretningsmæssige interesser. Ikke ud fra EU's og verdens interesser. 500 af verdens største virksomheder har deres eget lobbykontor tæt ved EU-institutionerne. Finanssektoren anslås – officielt – af bruge ni hundrede millioner kroner om året på lobbyvirksomhed i Bruxelles. Pengene bruges bl.a. til aflønning af 1700 lobby-medarbejdere. Meget af, hvad verden har behov for, forhindres, forpurres, forhales og fordrejes af disse lobbyister, der i antal kun overgås af lobbyister i Washington D.C. Her kan vi finde lobbyister, der kan holde foredrag og fremlægge statistikker til forsvar for børnevåben, ligesom de har medvirket til at sikre enorme leverancer af våben til private i USA.

Dette er ikke trivialiteter. Det er fænomener, der er afgørende for mange beslutninger i verden – både de, der bliver truffet og de mange, der ikke bliver truffet. Nogle af disse lobbyister udfører i virkeligheden en samfundsskadelig virksomhed.

Ledelsesindsigt i sig selv er neutral. Det er først, når modellerne tages i brug af mennesker, at spørgsmålet om etik aktualiseres. Bevidstheden, moralen og indsigten hos de, der praktiserer ledelse, er afgørende for de beslutninger, der træffes – af politikere, virksomhedsledere, religiøse og åndelige overhoveder mm.
Ledelsesmodeller og –værktøjer er tavse, indtil mennesker bringer dem i spil – formål, kriterier, værdier, holdninger og begrænsninger. I det øjeblik, det sker, bliver der tale om normative beslutningsmodeller, der kan frembringe løsninger eller forslag til løsninger på politikeres og virksomhedslederes problemer. Dette er essensen af al ledelse og samfunds- og virksomhedsudvikling:
Hvilke mål og formål formulerer og stræber vi efter? Hvilke kriterier lægger vi til grund for vore beslutninger, og hvilke begrænsninger pålægger vi os selv og vore organisationer, når vi træffer og implementerer beslutninger?
Hvorledes disponerer vi vore, dvs. klodens ressourcer, og hvordan tages der hensyn til Hele huset, herunder fremtidige generationer?
Hvorledes er vi lykkedes med globalt lederskab?
En sydafrikansk forsker talte om dette på en videnskabelige konference, Global Challenges. Achieving Sustainability, på Københavns Universitet i 2014. Hun talte om verdens tilstand og bad tilhørerne forestille sig kloden set ude fra rummet. Om at se hele kloden som en helhed, som ét land. Hvad ser du? spurgte hun og svarede: *"Du ser et meget fattigt, et opsplittet, et fornedret, et usikkert, et ringe ledet og et utrygt samfund".*

Et vendepunkt – økonomisk vækst en illusion

Vi er kommet til et punkt i menneskets udvikling, hvor kortsigtede økonomisk-materielle formål, kriterier og hensyn er blevet afgørende for stort set alle beslutninger. Der er næsten ikke plads til andet end kortsigtet økonomitænkning.
Kapitalismens store løfte om vækst handler som nævnt om økonomisk vækst, og økonomisk vækst er, hvad de menneskeskabte samfund og organisationer har stræbt efter med voldsom og stigende styrke og effekt, ikke mindst gennem de sidste få hundrede år. På meget kort tid har mennesket opnået ufattelige forbedringer. Men det har også kostet; måske så meget, at de menneskeskabte fremskridt er ved at tilintetgøre store dele af de naturskabte økosystemer?

Illusionen om ubegrænset økonomisk vækst er *"det fundamentale dilemma ved roden af alle hovedproblemer i vor tid"*, siger Capra & Luisi i den tidligere citerede bog. Det er jeg enig i. Forestillingen om konstant materiel, økonomisk vækst er ikke alene urealistisk, men destruktiv.

Det hævdes, at den globale økonomisk-teknologiske udvikling indtil omkring 1980 forløb nogenlunde balanceret. Men fra omkring 1980 sker der et kæmpe skred, der på ganske få år har skabt en meget alvorlig ubalance på kloden. Angus Maddison's ovenfor nævnte tal, de 100.000 kemikalier og de ca. 30.000 lobbyister, skal – iblandt meget andet – erindres her. Geologer regner med, at der fem gange i klodens flere milliard år lange udviklingshistorie har været naturødelæggelsesperioder så voldsomme, at man har brugt ordet udslettelse om konsekvenserne for livet på jorden. Den udvikling og de menneskelige beslutninger, jeg her taler om, er beslutninger, der ifølge de samme geologer muligvis er medvirkende til, at kloden nu er på vej ind i en ny og sjette udslettelsesperiode. Ikke udslettelse på grund af naturen selv, men udslettelse, fordi vi mennesker ikke forstår og ikke respekterer livet på kloden.

På den tidligere nævnte internationale konference blev det oplyst, at der i perioden 1991-2001 blev indleveret 13.950 peer reviewed videnskabelige artikler inden for bæredygtigheds- og klimaområdet, og at kun 24 af disse forkastede synspunktet om global opvarmning. Jeg tillader mig at forstå situationen sådan, at det fortsat i vid udstrækning er menneskelige beslutninger, der afgør udviklingsretning og –tempo på kloden, men at visse beslutninger og kursændringer virkelig haster. Det uden sammenligning mest kritiske er CO2-udledningen i atmosfæren.
I mine første år som forsker var jeg beskæftiget med de ovenfor nævnte matematiske modeller til anvendelse i forbindelse med planlægning og ledelse i offentlige og private virksomheder.
Området hed operationsanalyse eller *management science*. Mit særlige felt var

komplekse optimeringsproblemer, der kunne formuleres som flertrinsbeslutningsprocesser, dvs. beslutningsprocesser, hvor den ene beslutning påvirker grundlaget for den næste, som igen påvirker grundlaget for den næste, osv., og hvor ambitionen er eksplicit at tage hensyn til disse gensidige afhængigheder. Det var disse smukke helheds- og totalbetragtninger, der gjorde, at jeg som ung forsker blev fascineret af en avanceret matematisk-statistisk optimeringsmetode, der blev benævnt dynamisk programmering, og som mestrer sådanne beslutningsproblemer. I dynamisk programmering lå der en kompliceret og smuk matematisk formulering af en del af den helhedstænkning, som jeg i de efterfølgende år blev mere og mere optaget af. I de år, 1970'erne, bevægede jeg mig gradvist bort fra mit hidtidige forskningsfelt og over mod et andet, der var karakteriseret ved, at det rummede en opmærksomhed på levende mennesker og eksplicitte værdier. Denne opmærksomhed fandtes ganske vist også i de matematiske modeller, men her blev den først forenklet på grund af matematikkens love og krav og dernæst forkrøblet til ukendelighed i den praktiske anvendelse. Jeg var på det tidspunkt en del af et stærkt dynamisk internationalt forskermiljø. Det forlod jeg for at bevæge mig over i organisations- og ledelsesforskningsområdet.

Den dominerende ledelsestænkning op gennem 1900-tallet var klart både inspireret og domineret af F. W. Taylors rationaliseringstænkning, troen på den hierarkiske og funktionsopdelte organisation samt videreudviklingen af operationsanalyse- og *management science-området*. Der har været mange nuancer, krusninger og farvninger i ledelsesfaget, men grundtonen har været fastholdt, nemlig en snæver og kortsigtet optimeringstænkning. Det er denne grundtænkning og stedse flere og markante påvirkninger og angreb på den, som tilsammen medvirkede til, at et vendepunkt tog form i faget og i offentlighedens syn på ledelse, og dette vendepunkt er nu ved at være en realitet. Spirituelle lærere, filosoffer, psykologer, religiøse ledere, andre forskere og praktikere m.fl. har i disse år inspireret og påvirket ledelsesfeltet over alt i verden, også i Danmark.

I Danmark har Moore og Jes Bertelsen spillet en afgørende rolle for den spirituelle interesse og åndelighed, der også har udviklet sig i og i tilknytning til erhvervslivet og den offentlige sektor. Det er ikke særlig eksplicit, men det er tydeligt og virkeligt, hvis man ser efter. Disse to lærere har undervist titusinder af mennesker, som dernæst hver især har været rollemodeller for og har undervist andre mennesker. Og det sætter sig selvsagt spor. Jeg er blevet undervist af Bob Moore og Jes Bertelsen, og det er jeg meget taknemmelig for. Jeg vurderer, at det paradigmeskifte, der er ved at udfolde sig, i høj grad er påvirket, først af Bob Moore's, og dernæst – og endnu mere markant – af Jes Bertelsens undervisning og virke. Jes Bertelsens undervisning, således som den smukt og

nuanceret formuleres i bogen: Det drejer sig om kærlighed, der er redigeret af forfatteren Peter Høeg, har sat sig spor langt ind i kunst, kultur, erhvervslivet, offentlige virksomheder, det kirkelige liv og forskningsverdenen. Et af kriterierne for, om det lykkes at vælge og reelt betræde en anden vej for virksomheds- og samfundsudvikling, er den videre udfoldelse af dette vendepunkt for ledelse og samfundsudvikling. Michael Stubberups og min bog *Bæredygtig ledelse* (engelsk udgave: Sustainable Leadership from the Heart. 2012) repræsenterer en foreløbig sammenfatning af nogle af disse alternative tilgange og bestræbelser.

Bæredygtighed og resiliens – de kommende generationer
Et bæredygtigt erhvervs- og arbejdsliv forudsætter bevidsthed om og indsigt i begrebet bæredygtighed, herunder kræver det en bæredygtig ledelse. Bæredygtighed er et meget benyttet, men også et diffust og misbrugt begreb. Vi bruger det i flere og flere sammenhænge: Bæredygtig vækst, produktivitet, konkurrence, profit, pædagogik, skole, mode, velfærd mm. *"Sandhedens modsætning er enkelhed"*, sagde Niels Bohr. Vi skal acceptere, at bæredygtighed både er kompliceret og enkelt, så enkelt og kompliceret, at vi med Dalai Lama kan sige, at *"samtlige vore handlinger har en universel dimension"*. Gro Harlem Brundtland var leder af den verdenskommission, *World Commission on Environment and Development,* der i 1987 udgav den såkaldte Brundtland-rapport. Med denne rapport, Our Common Future, blev begrebet Sustainability almengjort. Rapporten siger: *"En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare"*. Rapporten gør begrebet om bæredygtig udvikling til den grundlæggende ide for menneskelig udvikling på langt sigt. Man er optaget af, hvilken menneskelig udvikling, naturen kan holde til uden at fremtidige generationer af mennesker generelt får dårligere livsbetingelser, end vi har i dag. Ja, man sigter højere og spørger modigt og klogt, hvilken udvikling der vil bidrage til en forbedring af livsbetingelserne for kommende generationer.

Selv om begrebet bæredygtighed er gammelt, er det alligevel også i sin vorden. Vi véd ikke, hvordan et bæredygtigt samfund konkret ser ud, men vi véd én ting: Mange nuværende samfund er helt sikkert ikke bæredygtige.

Bæredygtighed skal i de nærmeste år udfoldes og konkretiseres til en slags bio- eller livsvidenskab om klodens og livets bæredygtige udvikling – om mennesker i fællesskaber, om samhørighed og mening. Heri ligger en invitation til tværfaglighed og videre et krav om en nytænkning af videnskaberne, således at vi kommer ud af de nuværende faglige fængsler. Nogle af de fagligheder eller videnskaber, som vi kender i dag, må betragtes

som indledninger og forsøg, der i fremtiden skal integreres i og udvikle sig til helt nye videnskaber, som kommer til at rumme stedse større helheder og forklaringskonstruktioner. Der gemmer sig store potentialer, når vi – filosoffens storhed ufortalt – begynder at se "Descartes' fejltagelse", nemlig den opsplitning, som bl.a. hans tænkning var med til at skabe, og som er en del af forklaringen både på de store fremskridt og de mange problemer og kriser, der er skabt.

Udviklingen inden for moderne neurovidenskab er en vigtig del af denne udvikling, fordi dette videnskabsfelt bl.a. bidrager til belysning af menneskers samhørighed og bevidsthed og dermed bl.a. til forståelse af den mangfoldighed af beslutninger, som individer og grupper træffer eller ikke træffer. Se bl.a. Andreas Roepstorffs artikel i denne bog.

At noget er bæredygtigt betyder, at det er i stand til at bære, opretholde eller genskabe sig selv. Sådan som naturens og livets processer igennem evolutionen uendeligt har gjort og gør det. Ud fra det burde bæredygtighed i enhver henseende være en selvfølge – en naturlig og selvindlysende bestræbelse. Men sådan er det ikke. Bæredygtighed handler om alt liv på kloden – om samfund, virksomheder og mennesker, og om hvordan vi på alle niveauer overlever og reproducerer os selv på en balanceret måde. Det er nødvendigt at udforske de nye og vigtige tværfagligheder – for på den måde at åbne horisonten til mere menneskevenlige og helhedsorienterede perspektiver. Vi ved det udmærket: Ting hænger sammen. Hvad virksomheden gør, hvad der sker i børnehaven, hvad jeg som forbruger gør, hvad politikerne beslutter – det virker og påvirker. Alligevel opfører vi os mange steder på måder, som indebærer, at både individer og store systemer kommer ud af balance.

Det er ikke natursystemerne, der er noget i vejen med. Det er vores tanker, holdninger, følelser, vurderinger, beslutninger – og handlinger. Vi er i den grad i underskud for helhedstænkning. Vi har ikke begreber og adfærdsformer for helheds- og tværfaglighedstænkning. Tværfaglighed er, som antydet tidligere, ikke helhed, men en tænkning og praksis, der i virkeligheden hænger fast i adskillelsesparadigmet. Det betyder, at de gamle fagligheder fortsat eksisterer i tværfagligheden, men tværfaglighed kan være en trædesten frem mod en ny helhedstænkning. Det er i det lys, jeg i denne artikel flere steder taler om tværfaglighed, for jeg erkender, at tværfaglighed også kan være et nyt og lidt mere bekvemt fængsel. *"Det er ofte mere sikkert at være lænket, end at være fri"*, siger Franz Kafka i bogen *Processen*, og det er jo derfor, vi klamrer os til de gamle mønstre, modeller og begreber.

I de seneste år er der blevet talt om den resiliente organisation. Inspirationen kommer bl.a. fra professor i medicinsk sociologi Aaron Antonovsky, der udviklede en teori om solutogenesis, hvor man fokuserer på de faktorer, der støtter og fremmer menneskelig velbefindende i stedet for at fokusere på faktorer, der fremmer sygdom. Altså: Hvad er kilderne til et godt helbred? Resiliens betyder: Spændstighed, elasticitet, ukuelighed, overlevelsesevne, robusthed. Hvad er kilderne til den resiliente og spændstige virksomhed, spørger vi nu. På organisationsniveau skal resiliens forstås som virksomhedens evne til at tilpasse sig til konsekvenserne af store og specielt store udefra kommende ændringer. Bæredygtighed og resiliens er et begrebspar af stor betydning.

Livskvalitet og bæredygtig ledelse – uddannelsens betydning
Ledelse frem mod bæredygtighed og resiliens handler om bevidste prioriteringer og valg, og om hvorledes disse valg føres ud i livet. I en situation, hvor to tredjedele af jordens befolkning ikke bare ønsker, men faktisk er på vej igennem en industrialisering, på vej ind i en kapitalistisk baseret markedsøkonomi, som på mange måder minder om den, som de industrialiserede lande lige har været igennem, kan det forekomme hovedløst generelt at tale om bæredygtighed, og i særlig grad i ét af verdens mindste lande. Men måske er der god mening i det? Hvad vi gør i Danmark har i første række betydning for os selv som samfund. Men det har også betydning for andre. Alt er forbundet. Også på det store plan er der rollemodeller. Det handler om at vise vej, om inspiration, helhedsansvar og indvirkning på helheden. Viden forpligter. Det gælder det enkelte menneske, og det gælder samfund. De rige lande i verden har i den sammenhæng eksorbitant store forpligtelser. Hvis det danske samfund skal transformeres til et bæredygtigt og endnu mere sammenhængende og integreret samfund, kræver det en anden arbejdsdeling mellem regering og Folketing på den ene side – og mellem samfundets borgere og virksomheder på den anden side. Der er brug for en ny samfunds-vision. En vision, hvor respekt for liv er overordnet økonomiske betragtninger, og hvor kontrakten mellem mennesker og fællesskabet bygger på en balance mellem det personlige ansvar og medansvaret for helheden – en slags systemisk eksistentialisme. En sådan global og lokal spirituel udvikling er en realitet, og mange spirituelle læreres undervisning og virke verden over er en stille og vigtig del af denne udvikling.

Verden er som vore tanker. Bl.a. derfor er al uddannelse og undervisning vigtig. Vores måde at indrette og leve i verden på er et spejlbillede af vore tanker og holdninger. Gårsdagens tanker om økonomi manifesterer sig i dagens økonomiske institutioner. Gårsdagens tanker om lederskab kommer til udtryk i den måde, vi i dag praktiserer lederskab på. De problemer, vi har i dag, er et resultat af gårsdagens tanker og løsninger. Vi må erkende, at de begreber, vi har og benytter i dag inden for ledelsesfeltet,

ikke længere er tilstrækkelige med henblik på at møde og forstå de muligheder og udfordringer, vi står over for – som virksomheder og samfund. Klimaudfordringer, mangel på fødevarer, befolkningsvækst, fattigdom, den finansielle sektor – hvorledes forstår og reagerer vi på disse temaer med det gamle ledelsesvokabular? Sandheden er: Vi kan ikke. Vi har behov for nye begreber, et nyt vokabular, nye referencerammer og teorier, hvis vi skal forstå og håndtere de problemer og udfordringer, som verden har i dag. Fx stiller vi hele tiden spørgsmålet: Hvad er problemet ? Måske skulle vi spørge: Hvad er muligheden?
Vores evne til at skifte fra hele tiden at reagere på fortiden, så det i virkeligheden er fortiden, der bestemmer, til i stedet for at læne os ind mod, ja ikke bare læne os ind mod, men om at være aktivt og kreativt medskabende og lærende i forhold til fremtiden, er måske vor tids mest centrale lederskabsevne og ledelsesudfordring. Det kræver et skift i holdning og tilgang. Og det kræver mod, fordi vi skal slippe mønstre, vi er fortrolige med, men som på flere og flere områder ikke hjælper os. Som tværtimod gør det modsatte.

Mange gamle mønstre er i virkeligheden ikke bæredygtige. Men vi er i en situation, hvor bæredygtighed begynder at blive et tema, som mange virksomheder og lande i verden beskæftiger sig med. Bæredygtighed i et systemisk, langsigtet og helhedspræget perspektiv kan blive et videns- og praksisfelt, en filosofi og livspraksis, og på sigt et formidlings- og forretningsområde, hvor Danmark formentlig har og kan videreudvikle helt særlige kompetencer.

Denne forbindelse mellem vores tænkning og skabelsen af den sociale virkelighed er nok ingen steder så synlig, som når det handler om økonomi. Det kapitalistiske system: økonomi, penge, markedsøkonomi, konkurrence, økonomisk vækst mm. er konstruktioner og temaer, der ikke bare er væsentlige i den politiske og værdimæssige debat; de er indtil videre ofte de eneste. Der er ikke noget at sige til, at økonomi og økologi begge er vigtige begreber. Øko kommer af det græske oikos, der betyder: hele huset, husholdning, familien. Økonomi har udviklet sig til en karikatur af det, som det oprindeligt og dybest set handler eller bør handle om, nemlig om at holde hus med. Udvikling af en global og mellemmenneskelig bæredygtighed handler – med Otto Scharmers terminologi – om at transformere den nuværende ego-system økonomi til en økosystem økonomi, og det betyder at føre økonomi tilbage til ordets oprindelige betydning, nemlig at holde hus med hele huset, at være optaget af alles velbefindende og livskvalitet – og det vil i teori og praksis sige at være optaget af kloden som helhed.

Der er tilstrækkelig viden om, hvordan universet fungerer til at vi kan vide, hvilke handlinger, der understøtter bæredygtighed og hvilke der leder mod kaos og destruktion.

Vi er ved at genopdage og beskrive, hvordan alle former for liv er afhængige af hinanden og af miljøet. Hvordan hver enkelt handling fører en række konsekvenser med sig. Den største forandring i den udviklings- og læreproces, som jeg her taler om, handler på det menneskelige plan om at skifte fra at være ydrestyret og ydrefokuseret til at fundere opmærksomheden inde i det enkelte menneske. Det handler om indefra at lære de grundstørrelser at kende, som vi mennesker består af. *"Vi er nødt til at indse, at ydre og indre forandringer hænger sammen"*, siger Jes Bertelsen i *Et essay om indre frihed* og fortsætter: *"Vi kan ikke etablere en bedre ydre verden uden at forandre den indre. Man kan ikke forandre et menneskes – eller en nations – liv, alene ved at ændre de ydre livsbetingelser"*.

Vore højeste fremtidige potentialer handler om liv, ansvar, fællesskab, mening og bæredygtighed både personligt, mellemmenneskeligt og globalt. Indre fordybelse er nødvendig og vigtig på alle niveauer, for forandringer kommer også indefra. De implicitte og automatiske vaneprocesser i mennesker og i samfundet er så stærke og omsiggribende, at det kræver bevidst vedholdende arbejde og træning, hvis de eksplicitte bevidste processer skal medvirke til egentlige og afgørende forandringer. Dette er formentlig det vigtigste af alt, både når jeg betragter mig selv og mit eget liv, og når jeg udvider perspektivet og taler om ledelse og lederuddannelse. På linje med det tidligere anførte citat af Dalai Lama gør Jes Bertelsen i den nævnte bog opmærksom på, at vi normalt først og fremmest har opmærksomheden rettet mod den ydre, fysiske virkelighed, *"og dermed bort fra de kroppe og hjerter og bevidstheder, som forandringerne dybest set gælder"*, og derfor vil han med bogen *"gøre opmærksom på den oversete, men uomgængeligt nødvendige komponent i en samlet løsning på den truende og løfterige situation, vi står i som menneskeart: udviklingen af den menneskelige samhørighedsfølelse"*. Det siger sig selv, at den oplevede samhørighedsfølelse, fx hos virksomhedsledere og politiske ledere, har betydning for de beslutninger, der træffes.

Kloden som symbol – ydmyghed og håb
Når jeg ser billeder af kloden udefra og lytter til astronauternes beretninger, bliver jeg både bevæget og opløftet. Jeg føler en længsel og mærker, at der er grund til ydmyghed og håb. Jeg mærker potentialerne ved at mennesker rækker ud efter hinanden i stedet for at bekrige, håne og latterliggøre hinanden. Jeg mærker klodens lidenhed og menneskers forbundethed. Mærker det meningsløse i krig. Undres også over et begreb som privat ejendomsret. Hvor langt går den ned i jorden og op i skyerne? Hvad giver den ret – og måske i særlig grad – pligt til? Hvad er næste udviklingstrin i forhold til begrebet privat ejendomsret ?

Jes Bertelsen – og andre med ham – betoner i sin undervisning begrebet venlighed. Lidt mere venlighed! Det er tankevækkende, hvor enkelt det kan lyde i en verden, der i øvrigt er karakteriseret ved kaos, kompleksitet, krig og megen uvenlighed. Men sandheden er, at det ikke er så enkelt. Ja, vi er blevet så uvenlige og ufølsomme, at vi undertiden kun har hån, spot og latterliggørelse til overs for den, der tør tale om mere venlighed. Men mere venlighed indeholder en kraft og styrke, der kan ændre verden. *"Vi synes alle"*, siger Jes Bertelsen, *"at være født med evnen til venlighed (empati), evnen til opmærksomhedsklarhed (selve den øjeblikkelige vågenhed) og evnen til selvberoenhed (centrering, hjertekontakt)"*. Menneskeheden har enorme potentialer, og bøgerne, *Et essay om indre frihed*, hvorfra ovennævnte citat stammer, og *Empati* peger bl.a. på en tænkning og pædagogik, der kan hjælpe mennesker til en bedre kontakt med sig selv og andre – og det er noget af det, verden har mest behov for. Det er spiritualitet i praksis.

Det er vigtigt at tydeliggøre og huske det lange tidsperspektiv. Det giver grundlag for håb og optimisme. Vi bliver mindet om, at meget store værdi- og samfundsændringer er mulige. Vi er ikke nødvendigvis bundet til de værdier og institutioner, som vi aktuelt befinder os i. De kan være både ét, to og tre hundrede år gamle – det er dog ingen tid i det store tidsbillede. Der er ingen tvivl om, at store forandringer er mulige – og nødvendige. De er i gang, og vi er en del af disse ændringer, som også er et led i en åndelig og spirituel udvikling.

Det er ændringer, der repræsenterer en åndelighed i hverdagslivet, og som i sig rummer de potentialer, der gør det muligt at tro på en bedre verden. Denne åndelighed bæres overalt på kloden af mennesker. Bæres bl.a. af de åndelige og spirituelle ledere og lærere, der repræsenterer en moderne og udogmatisk træningsvej, et samfunds- og helhedsengagement, for hvem en dyb indre forankring og et medansvar for det lokale og globale samfund er to sider af samme sag.

Afslutning
Bæredygtigt eller åndeligt lederskab tager udgangspunkt i en helhedsforståelse af mennesker, virksomheder og kloden.
Alt liv på kloden er afhængig af klodens biosfære. Ilt, vand, planter, føde, etc. Biosfæren er ét stort øko-system.
Der er store og små øko-systemer, som er forbundne og fungerer sammen. Alt afhænger af alt. Alt er forbundet.
På samme måde handler lederskab i fremtiden om at afbalancere den lokale virksomheds interesser og formål med ansvaret for den globale helhed.

Jeg tror, vi er ved at forstå dette. At vi er i færd med at udvikle et nyt virksomheds- og ledelsesbegreb.
Det tager tid. Lederskab er til enhver tid udtryk for menneskers bevidsthedsniveau. For nogle få hundrede år siden kunne den enkelte virksomhed og det enkelte menneske ikke gøre så meget skade på helheden. Dels var der ikke så mange virksomheder og mennesker på kloden, dels besad de ikke den teknologi og de midler, som vi gør i dag, fx i form af atomvåben. I forhold til den enkelte var helheden meget stor og robust. Den kunne modstå menneskers initiativer og aktiviteter, også selv om de var uhensigtsmæssige og skadelige. I dag og i morgen er dette totalt forandret. I dag er kloden så lille og sårbar i forhold til menneskeskabte handlingers omfang, styrke og hastighed, at det vi som art foretager os, rammer og påvirker kloden, biosfæren – helheden. Derfor er vi nødt til alle at praktisere forsigtighed i forhold til det globale.
Det er, hvad jeg her forstår ved bæredygtigt lederskab.

Som nævnt lever vi i den antropocene epoke. Den tog sin begyndelse for nogle få årtier siden, og ordet betyder menneske og nyt. Hvilket vil sige, at vi befinder os i én for menneskeheden ny epoke, der er karakteriseret ved, at det er nødvendigt, at der praktiseres en ny form for agtpågivenhed i alt, hvad vi mennesker foretager os.

Med vedtagelsen i 2015 af FN's 17 Sustainable Development Goals, der nu kaldes Verdensmål*ene*, er der taget et kæmpeskridt, både symbolsk og reelt, hen mod en ny form for lederskab i den antropocene epoke.

Litteratur og inspiration

Bertelsen, Jes: Et essay om indre frihed. Rosinante. København 2010.
Bragdon, Joseph H.: Profit for life. SOL. Cambridge, MA, 2006.
Capra F. og Pier Luigi Luisi: The Systems View of Life – A Unifying Vision. Cambridge University Press, Cambridge, UK. 2014.
Csikszentmihalyi, Mihaly: Selvets udvikling. Dansk Psykologisk Forlag. København 2008.

Damasio, Antonio R.: Descartes' fejltagelse: følelse, fornuft og den menneskelige hjerne. København 2001.

Det Økologiske Råd: Kemikalier i EU – overblik over EU's kemikaliepolitik. Lone Mikkelsen, og Ulla Skovsbøl. København 2013.
Goleman, Daniel: Social intelligens. Borgen. København, 2006.

Greenleaf, Robert K.: Servant Leadership. Paulist Press. 1997.

Hawken, Paul: The Ecology of Commerce. Harper Collins. 1993.

Hildebrandt, Steen & Michael Stubberup: Bæredygtig ledelse. Ledelse med hjertet. Gyldendal Business. 2. Udgave. København 2010.

Hildebrandt, Steen: Vækst og bæredygtighed. Omstilling og nye muligheder. Libris. København 2014.

Hildebrandt, Steen & Anders Laugesen. Ledelse, ånd og religion.
Specialnummer af Ledelse i dag. Nr. 43, maj 2001. 11. årgang, nr. 2. Udgivet af Ledernes Hovedorganisation. København 2001.

Jensen, Helle, Jes Bertelsen, Jesper Juul, Michael Stubberup, Peter Høeg & Steen Hildebrandt: Empati – det der holder verden sammen. Rosinante. København 2012.

Lama, Dalai: Tanker for det nye årtusinde. København. 2000.

Larsen, Birgitte Stoklund & Peter Aaboe Sørensen (red.): Kristendommens fornuft. ANIS. København 2015.
Rifkin, J.: The Empathic Civilization: The Race to Global Consciousness in a World in Crisis. 2009.
Scharmer, Otto C.: Teori U. Ankerhus Forlag. Hinnerup. 2009.
Scharmer, C. & Katrin Kaufer: Leading from the emerging Future. San Francisco 2013.

Schumacher, E. F. Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered. London 1973.

Senge, Peter M.: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. 1990

Senge, Peter M., m.fl.: The Necessary Revolution. Doubleday. New York. 2008.

The Dahlem Workshop: Sustainability or Collapse. An integrated History and Future of People on Earth. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. I samarbejde med Dahlem University Press.



Steen Hildebrandt
født 1944, ph.d. og professor ved Institut for Ledelse, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Tidligere vismand i Det Nationale Kompetenceråd og ledelsesredaktør på dagbladet Børsen. Han er forfatter til bøger, artikler og kronikker om ledelse og samfundsforhold og han er medlem af flere bestyrelser.