

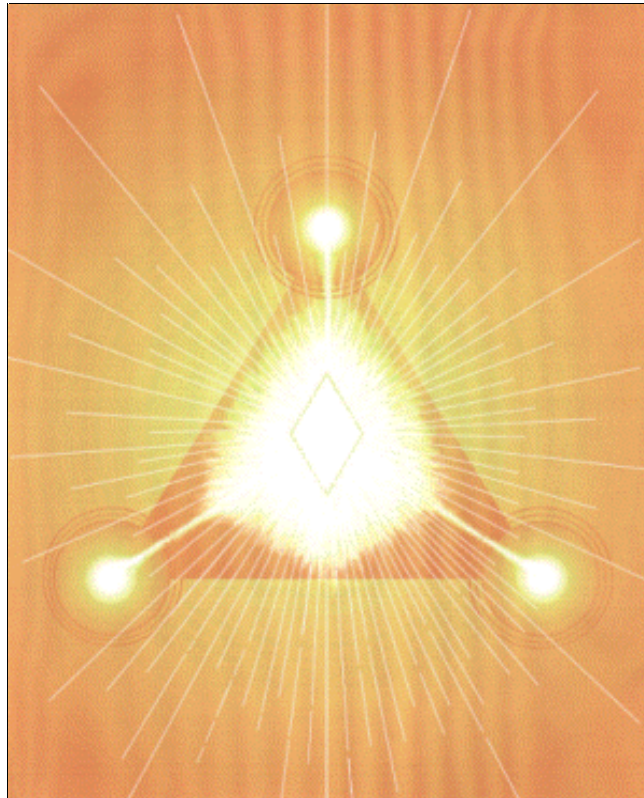
Det Sande Lederskabs Kunst

Inspireret ledelse i et aktualiseringshierarki

Rolf Jackson, M.Sc.E., Videnskonsulent

(rolf@oberion.com)

Copyright © Oberion ApS 2002



Synopsis

Inspiration, nyskabelse og evnen til at håndtere kaotiske og uforudsigelige innovationsprocesser er afgørende for fremtidens vidensvirksomhed. Dertil kommer et ønske og et længsel hos mange mennesker som at finde mening og identitet i deres arbejdsliv. Begge dele forudsætter en særlig kvalitet i ledelsens tænkning.

Inspireret ledelse handler om at forstå den levende essens som ligger bag alt i universet. At forstå at universet er grundlæggende set meningsfuldt og at denne mening og idé blandt andet udtrykker sig gennem menneskets trang til at skabe. Herigennem kan vi introducere en ny dimension af kreativitet på arbejdspladsen.

Kernen i det inspirerede lederskab er at forstå dynamikken mellem de tre grundprincipper, *vilje, kærlighed og intelligens* og hvordan man ved at balancere dem kan frigøre magien i det skabende fællesskab. Dette vil desuden gøre det muligt at tappe ind i vores latente anlæg for det geniale og skabe nogle organisatoriske rammer hvor den levende essens, og den økonomiske virkelighed kan spille sammen på en kreativ vis.

Indhold

ÅNDELIG LEDELSE	1
LEDELSESPROBLEMET	1
INSPIRERET LEDELSE	1
INDTUNING TIL DEN ÅNDELIGE INSPIRATION	2
HJERTEVOGTERE	2
SPIRALEN OG DE SYV STRÅLER	2
SPIRALEN I DET SKABENDE ARBEJDE.....	3
BLÅ: DER ER ET KLART ÅNDELIGT MÅL	3
GRØN: DER ER ET STÆRKT MAGNETISK CENTER.....	4
RØD: DER ER EN STOR OG SPÆNDENDE UDFORDRING.....	4
HIERARKIER.....	4
DE FORSKELLIGE HIERARKIER	5
HVAD ER ET DOMINANSHIERARKI?	5
HVAD ER ET AKTUALISERINGSHIERARKI?.....	5
MAGT OG HIERARKIER.....	6
AKTUALISERINGSHIERARKIET I PRAKSIS	6
INSPIRATIONSGRUPPEN.....	7
PRODUKTIONSGRUPPEN.....	7
DEN INTUITIVE UDFORDRING.....	7
DE PRAKTISKE FOKUSHOLDERE.....	8
BESTYRELSEN	8
DE FORSKELLIGE PERSPEKTIVER	8
REFERENCER.....	9

Åndelig ledelse

Denne artikel søger at indkredse nogle principper for ledelse som rummer et spirituelt perspektiv. Inspirationen hertil kommer bl.a. fra ngo'er og spirituelle fællesskaber, som f.eks. Findhorn*. Jeg har i mit arbejde kombineret denne inspiration med en mere teoretisk forståelse baseret på den åndelige psykologi [5] og endelig fra moderne forskning i bevidsthedens spiraler [7]. Tilsammen har dette resulteret i en ny organisationsforståelse som bygger på nogle helt andre principper end traditionel ledelsestænkning og det er disse principper som jeg vil søge at kaste lys på i denne artikel.

Ledelsesproblemet

Den problemstilling, vi står overfor, er at skabe en organisations og ledelsesform som kan tillade det menneskelige potentiale at udfolde sig optimalt. Et vigtigt led i dette, har været at gøre op med fortidens hierarkiske organisationsformer, som historisk set har ledt til magtmisbrug med de negative konsekvenser det har for de som udsættes for det. Som reaktion på denne fortid er der opstået en idé om, at man skal nedbryde hierarkierne og arbejde i flade konsensusprægede organisationer. Men disse organisationer har vist sig at rumme deres egne problemer.

Hvis vi opregner nogle af styrkerne ved den konsensuskultur, der er opstået, så er de:

- **Åbenhed og åndelig inspiration.** At den muliggør en åbenhed omkring det, som er væsentligt, og dermed transformation af barrierer for kreativitet.
- **Inklusivitet og fællesskab.** Alle kan føle sig inkluderet, og der er plads til at udvikle det menneskelige fællesskab på fællesskabets egne præmisser.
- **Helhedstænkning.** Den sikrer en bred forankring og bedre brug af en gruppes mange ressourcer.

Hvis vi opregner nogle af svaghederne, så er de:

- **Usynlig ledelsesstruktur.** som opstår fordi der ikke er en klar struktur, og fordi ledelse og magt er tabu.
- **Konflikttskyhed.** Der er en berøringsangst overfor det, som hører til "den gamle ledelseskultur" (prioritering, struktur, præstationsfokus, krav til den enkelte, kritisk sans og magtudøvelse).
- **Manglende dynamik.** Udviklingen er langsom, økonomien ofte dårlig, profit og succes betragtes med mistænksomhed. Der mangler forretningssans, fokus, strategisk prioritering og risikovillighed samt en accept af, at folks evner, kapacitet og kompetencer er vidt forskellige.

* Findhorn er et fællesskab som blev stiftet i 1962 i Skotland og i dag har ca. 400 beboere. Fra Findhorns 40 års erfaringer er der kommet mange spændende nye vinkler på ledelse og organisation.

Det, som er kunsten i fremtiden, er at kombinere de gode aspekter af den nye fællesskabskultur med de gode egenskaber i den traditionelle ledelseskultur.

Inspireret ledelse

Inden vi kan diskutere hvordan man udøver inspireret ledelse, så bliver vi nødt til at definere hvad der menes hermed. Meget kort så ligger der i den åndelige forståelse af mennesket at formålet med selve livet, eller det at inkarnere i en fysisk krop, er at mestre bevidsthedens mysterier. Herigennem opnås oplysning eller en erkendelse af Enheden† som er årsagen til alting, inklusive det fysiske univers.

Essensen i det inspirerede lederskab, er således at udvise et lederskab som fremmer oplysning og frigørelse for andre sjæle. Dette sker gennem at frigøre de skabende kræfter i en organisation så man både kan producere nyttige varer og samtidig udtrykke en idé, eller vision, som inspirerer medarbejderne til at udfordre sig selv og hinanden til at blive bedre end de troede muligt.

Når der således i det følgende refererer til det åndelige, da menes evnen til at arbejde med den levende essens som er årsagen til alle former‡. Med det åndelige menes således ikke en bestemt tænke måde eller religiøs overbevisning, men selve det at orientere sig imod den levende essens og årsagerne, frem for resultatet heraf (formverdenen).

Hvis vi ser bagud i vores historie, så har alle samfund haft deres åndelige ledere i form af præster, shamaner og lignende. Men fordi vi har oplevet misbrug og rigiditet i vores kirker, så har der udviklet sig en modstand mod at acceptere, at nogle varetager en åndelig funktion på vegne af fællesskabet. Men ligesom det kræver mange års studier og fordybelse at blive ekspert i f.eks. fysik, medicin, psykologi så kræver det også mange års arbejde og disciplin at opnå en grad af indsigt i de åndelige lovmæssigheder. Der er behov for at anerkende dette og stole på, at de mennesker, som har arbejdet med dette, faktisk ved noget om det. Det skal ikke være en blind tiltro, men en oplyst tillid til, at så længe disse individer, der arbejder med det spirituelle, demonstrerer en intelligent og tjenende indstilling så længe bør man stole på de iblandt os, som har viet deres liv til dette arbejde.

En organisation som søger at gå nye veje og invitere den skabende magi indenfor har brug for en *inspireret ledelse*. Et ledelsesfokus der kan holde energien og den åndelige vision for organisation og inspirere den enkelte til at stræbe efter at udvikle sig både fagligt og menneskeligt.

I mange af de spirituelle fællesskaber så består dette fokus af en særlig karismatisk leder. Et højtudviklet individ, som

† Enheden bruges som betegnelse for den kosmiske bevidsthed der er årsag til al eksistens og som er inspirationskilden bag alle religioner og åndeligt orienteret livsfilosofier.

‡ Med former menes livsformer, fysiske former, tankeformer og elementaler. Tankeformer er de strukturer på det mentale plan som opstår når vi tænker. Vi danner disse hele tiden og påvirkes desuden af de tankeformer som findes i en gruppe eller en organisation. Elementaler er tankeformer som rummer et stærkt emotionelt element.

har mestret sig selv og evner i praksis at udøve et inspireret lederskab – alene.

De individer som i kraft af deres væsen kan skabe en sådan udvikling omkring sig er meget sjældne. For generelt at kunne manifestere den kvalitet af kreativitet, holisme og idealisme som man finder i disse inspirerede organisationer er der brug for at finde veje til at *institutionalisere* de principper som den åndelige leder anvender. Ved at skabe en institution til at varetage den åndelige ledelse, da kan man erstatte den åndelige leder, med en *gruppe* af åndeligt orienterede mennesker, som varetager denne opgave på vegne af organisationen. Organisationen har nu et åndeligt fokus, men de er ikke afhængig af en enkelt person, men af en gruppe.

Indtuning til den åndelige inspiration

I spirituelt orienterede fællesskaber, som f.eks. Findhorn, arbejder man meget med energi og bevidsthed i forbindelse med arbejdsprocesser, projekter og beslutningsprocesser. Det er en del af kulturen at man inden man går i gang med opgaver, da laver man en indtuning, hvor man enten påkalder den hjælp man ønsker, eller blot i stilhed tuner ind på en energikilde, som er med til at inspirere arbejdet og give det en indre dybde.

Et eksempel fra Findhorn er at renhedens engel påkaldes i en kort ceremoni i køkkenet, inden man rydder op. Det kan virke trivielt, men det har en forbausende effekt, at manifestere dette som en del af kulturen. Vi skaber virkeligheden gennem den måde vi tænker, og når man således fokuserer energien i en bestemt retning så vil man opdage at arbejdet præges af denne energi.

Når et nyt projekt sættes i værk, så starter man normalt med at de centrale personer, der skal bære projektet, mødes f.eks. en gang om ugen, i en periode, og mediterer på projektets mål, kvalitet og dybere mening. Det er med til at skabe et fælles energifokus og en indre forståelse af opgaven. Erfaringen er at projekter som starter på denne måde har langt færre problemer, og en højere kvalitet end projekter, hvor man bare går i gang med de konkrete opgaver med det samme.

Hjertevogtere

En anden Findhorn tradition er at benytte ”hjertevogtere” i forbindelse med gruppeprocesser. Disse personer mediterer under hele processen (f.eks. en beslutningsproces) og holder energien for gruppen. Gruppen henvender sig måske til dem undervejs, hvis der er konflikter, men ellers så er deres rolle blot at holde energien. Til slut får disse ”hjertevogtere” lejlighed til at reflektere deres indre oplevelse af den energi der har været tilstede under processen. Noget feedback handler måske om gruppens fælles energi, og noget om den energi som enkeltpersoner har bragt ind i gruppen. På denne måde bliver processerne til en dybere læreproces for alle de involverede.

Som en del af processen (gerne starten på den) laves en meditation hvor der tunes ind på energien bag processen og formålet. Alle åbner sig for denne energi, og deler måske deres indtryk, eller lader blot energien gå med ind i

processen. Effekten af denne måde at arbejde på er at de enkelte egoer blødes op af det fælles fokus, og kan bøjes imod hinanden af den åndelige energi. På denne måde kan man sige at det er gruppens højeste fællesnævner, som beslutningen ideelt set reflekterer.

Den indre holdning, som disse traditioner afspejler, er meget vigtig for et inspireret lederskab. Traditionerne udspringer af den forståelse af den energimæssige virkelighed er den *primære virkelighed*, og at de tanker og intentioner vi bringer med os ind i arbejdet er afgørende for arbejdets kvalitet.

Spiralen og de syv stråler

I en inspireret organisation er det at fremme udviklingen af bevidsthed og åndelig kvalitet et centralt mål. Dette sker bedst, når der er en balance mellem de primære kræfter, som virker i bevidstheden. Disse kvaliteter er centrale i den åndelige psykologis forståelse af menneskets natur og udvikling. I denne tradition kaldes kvaliteterne tre primære stråler, og er:

1. **Vilje og kraft***. Det som ligger bag alle intentioner og viljen til at leve. Denne kaldes BLÅ†.
2. **Kærlighed-visdom**. Det som ligger bag forbindelsen til andre mennesker, glæde og indsigt. Denne kaldes GRØN.
3. **Aktiv intelligens**. Det som ligger bag impulsen til at handle, være skabende og evnen til at håndtere udfordringer. Denne kaldes RØD.

En af de helt afgørende ting i relation til at forstå samspillet mellem de tre primære stråler er den komplementære rolle strålerne har i evolutionen. I den åndelige psykologi er det en grundforståelse at alting bevæger sig i ordnede cyklusser, der skrider fremad imod realiseringen af en overordnet idé eller intention. Dette skaber en spiralbevægelse, som kan være enten bogstavelig eller symbolsk. Bag denne bevægelse ligger en universel evolutionær spiraldynamik, som er illustreret i Figur 1.

Ved forståelsen af Figur 1 skal man være opmærksom på at her er tale om en *abstrakt* beskrivelse. Strålernes navne rummer således alle en dobbelthed. *Vilje og kraft* rummer både viljen til at realisere målet, og kraften til at gøre det. *Kærlighed-visdom* rummer både kærlighedsdimensionen, og evnen til at skabe oplysning. *Aktiv intelligens* rummer ligeledes både impulsen til at være aktiv men også selve intelligensprincippet, som gør det muligt at handle effektivt. Denne dobbelthed peger på strålernes sammensatte natur, og det at man ikke skal fortolke deres indflydelse konkret, men forstå den som en abstrakt idé.

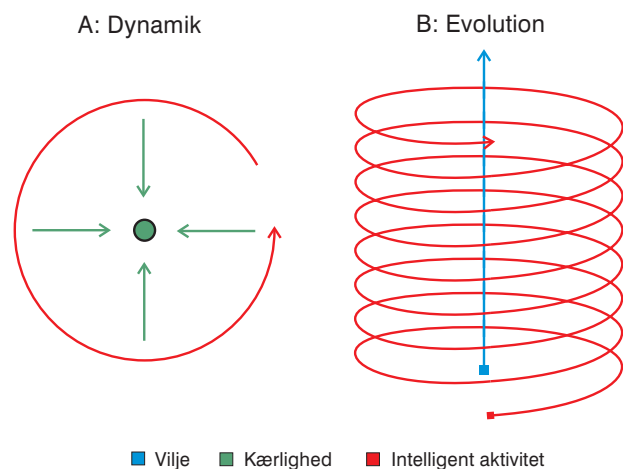
Fordi disse tre kræfter virker på alle sammenhænge (i alle spiraler), så er alt forbundet. Hvis der er ubalance imellem de tre kræfter, vil det manifestere sig ved at spiralerne

* 1. stråle hedder på engelsk ”will and power”. Power betyder både ”kraft” og ”magt”, hvorfor begge betegnelser bruges for 1. stråle.

† De farver som anvendes her afviger fra de esoteriske farvetegnelser idet primærfarverne af pædagogiske og grafiske årsager er nemmere at gå til for de som ikke har kendskab til detaljerne i den esoteriske videnskab.

enten mangler et stærkt center, mangler bevægelse, eller mangler retning. Målet er således at skabe en balance mellem de tre kræfter på alle niveauer.

Vekselvirkningen mellem de 3 primære stråler



Figur 1: Den dynamik, som opstår som resultat af samspillet mellem de tre primære stråler. Spiralen ses som en grundlæggende dynamik i alle evolutionære systemer.

Samspillet mellem strålerne i Figur 1 udspringer af at de hver udtrykker ét aspekt af spiralens samlede bevægelse. Det skal forstås som følger:

Centeret er præget af GRØN (Kærlighed-visdom). Dette er den arketypiske feminine kraft. Det er det, som holder sammen på ”formen”^{*} det, som er modtagende og det, som tiltrækker. Det er en magnetisk kraft, som gennem den tone, der udsendes, tiltrækker livsenheder[†] og fastholder en udvikling i et bestemt mønster. Den er symboliseret med en grøn prik i figuren.

Rotationen er præget af RØD (Aktiv intelligens). Denne kraft rummer impulsen til bevægelse og aktivitet. Den fremkalder rotation og rummer desuden handlekraft og selve intelligensprincippet. Dette er symboliseret ved den røde pil i figuren. Kombineret med centeret resulterer dette i en roterende bevægelse (A i figuren).

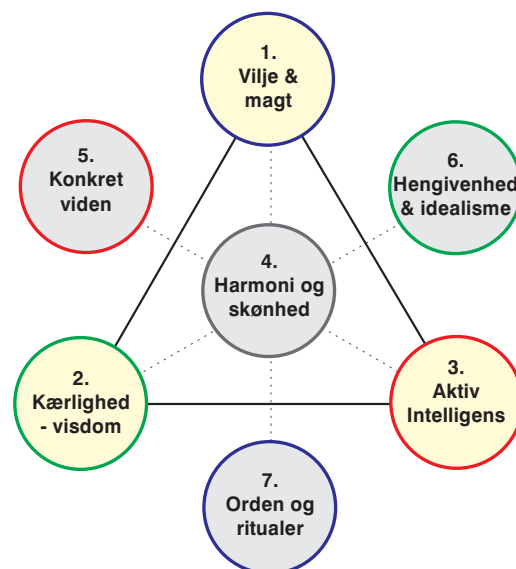
Fremdriften er præget af BLÅ (Vilje og kraft). Denne kvalitet er først og fremmest orienteret imod intentionen. Det er derfor en kraft, som bringer én fremad i retning mod målet og er den arketypiske maskuline kraft. Den er symboliseret ved den blå pil i figuren. Kombineret med rotationen resulterer den i en spiralbevægelse (B i figuren).

Essensen i spiralbevægelsen er således, at den har en retning, et center og en rotation. Hvis de tre aspekter er i balance da skabes den optimale evolution. Hvis de er ude af balance viser der sig en syg spiral der resulterer i en ubalanceret udvikling.

Den forståelse, som ligger i at evolutionen styres af tre primære kræfter, er en noget forenklet forklaring og for at få en lidt mere nuanceret forståelse kan det være nyttigt at tilføje lidt yderligere information om strålerne. Udover den spiral som dannes af de primære stråler, så rummer den åndelige psykologi nemlig den forståelse at disse primære stråler *manifesterer* sig i yderligere 4 stråler som kaldes de sekundære stråler. Disse er illustreret i Figur 2 og strålerne er kort beskrevet:

4. **Harmoni gennem konflikt.** Mødepunktet, eller balancepunktet, der integrerer alle de øvrige strålers kvaliteter.
5. **Konkret viden.** Manifestationen af intelligensprincippet, som udtrykker sig i den videnskabelige indstilling.
6. **Idealisme og hengivenhed.** Manifestationen af kærlighedsprincippet, som udtrykker sig i den personlige kærlighed og idealisme.
7. **Orden og ritualer.** Manifestationen af viljesprincippet, som udtrykker sig i evnen til at organisere og manifestere idéer.

Tilsammen kaldes dette de syv stråler.



Figur 2: De syv stråler. De primære stråler er bevidsthedens grundkvaliteter. De fire sekundære stråler er tæt knyttet til de primære strålers konkrete udtryk.

Spiralen i det skabende arbejde

Hvis vi ser på hvordan de tre grundkvaliteter udtrykker sig i det skabende arbejde, da kan man sige at de optimalt set udtrykker sig som følger.

BLÅ: Der er et klart åndeligt mål

Der hersker en klar forståelse af organisationens formål, og den idé som organisationen dybest set er udtryk for. Et centralt aspekt i organisationens mål er derfor i at udvikle livets kvaliteter, bevidsthed og frembringe noget, som er nyttigt, hensigtsmæssigt og i balance med helheden.

^{*} Idet det er et universelt princip så gælder dette uanset om ”formen” er en organisation, et forhold, en idé eller andre typer af former.

[†] Livsenhed er et begreb som bruges fordi at man forstår at alt i universet er levende og at disse love gælder for både atomer, celler, mennesker mv.

Det åndelige formål (idéen) er omsat til en klar vision, mission og værdiformuleringer, som konkretiserer og operationaliserer målet. Der er en klar forståelse og respekt for de principper, efter hvilke man arbejder, og en målrettet beslutsomhed i realiseringen af målet.

Arbejdet er organiseret i et aktualiseringshierarki (forklares senere) med en klar kompetencefordeling ud fra en forståelse af deltagerens talenter og kompetencer.

GRØN: Der er et stærkt magnetisk center

Processens center er et kreativt fællesskab, hvor alle føler sig inkluderet og kan bidrage nyttigt til det fælles mål med deres særlige talenter samtidig med, at arbejdet er en udviklende og lærerig proces. Fællesskabet er baseret på en oprigtig respekt for det enkeltes menneskes unikke kvaliteter og potentiale, en intelligent forståelse af værdien af mangfoldighed samt nogle klare fælles værdier, som fremmer personlig udvikling og indre vækst.

Der lægges vægt på at kunne være autentisk i det, man gør, og acceptere hinandens forskelligheder i en ånd af hensynsfuldhed og forståelse for tingenes rette proportioner.

Beslutninger træffes så vidt muligt i konsensusprocesser, som rummer en høj grad af autenticitet og indtuning i det åndelige formål, for at muliggøre, at det er gruppens højeste fællesnævner, som præger beslutningerne. Der arbejdes bevidst med de healende kræfter i fællesskabet, således at arbejdet bliver livgivende og inspirerende samtidig med, at det er udfordrende og kreativt.

RØD: Der er en stor og spændende udfordring

Arbejdet er fokuseret og præstationsorienteret. Målet er at manifestere det åndelige formål i den konkrete fysiske verden bedst muligt. Der lægges derfor vægt på en kærlig holdning og klar forståelse i relation til de styrende principper.

Dynamikken er en balance mellem krav og muligheder. Der er en forventning til det enkelte individ om at udvise omhu og ansvarlighed, samtidig med at den enkelte gives både muligheder og ressourcer til at udvikle deres talenter og bidrage til det fælles mål med deres inspiration og indsigt. Manglende villighed eller evne til at levere en fornuftig præstation og dermed bidrage til det fælles mål behandles på en kærlig men konsekvent måde, således at organisationens dynamik bevares.

Arbejdet er målrettet og økonomisk i anvendelse af penge og ressourcer. Man søger at være så produktiv som muligt og at optimere alle processer med henblik på at opnå den maksimale nyttevirkning af de ressourcer, man har rådighed over. Der er en ubundethed i relation til penge og besiddelser, idet der er en grundlæggende bevidsthed om, at vi ikke ejer ting, men udelukkende har rådighed over dem for en tid, og at denne rådighed indebærer et ansvar for at bruge ressourcerne fornuftigt i henhold til den enkeltes vurdering og prioriteter samt hensynet til helheden.

Hierarkier

Efter disse indledende overvejelser omkring selve den skabende dynamik, så lad os blive lidt mere konkrete og se hvordan traditionelle ledelsesdimensioner som struktur og magtudøvelse ser ud i dette perspektiv.

Som en indledning hertil vil jeg gerne dele en oplevelse jeg havde da jeg begyndte at studere ledelse og organisation i spirituelle fællesskaber.

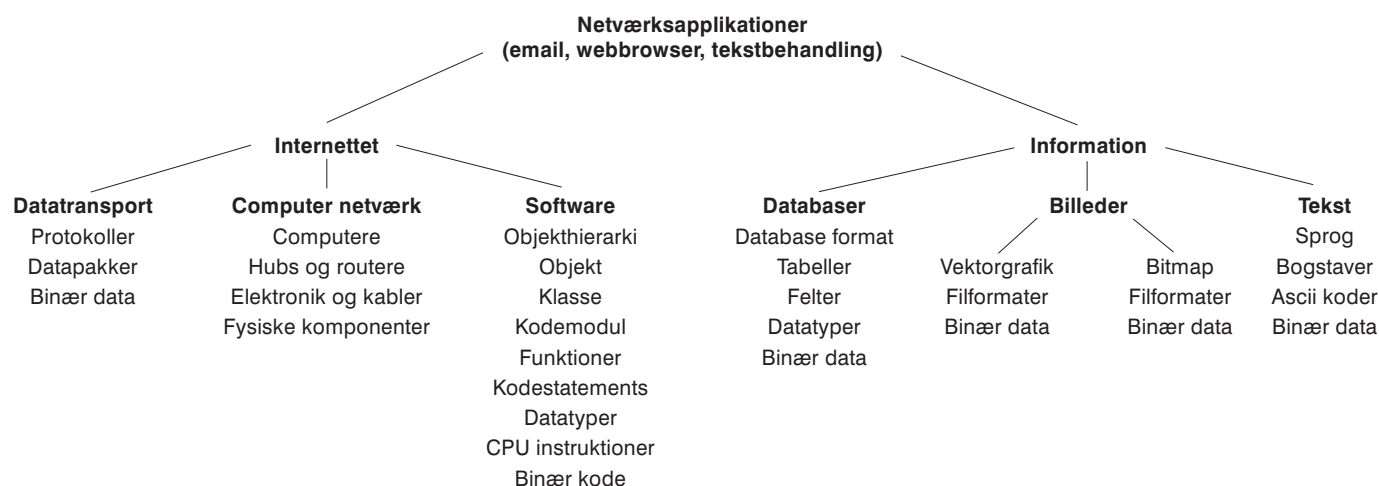
Disse fællesskaber har et element af anarki og kaos i den måde tingene sker på. Det er således ikke altid at man kan få øje på den struktur og logik der ligger bag. En af de ting jeg var interesseret i at forstå hvordan disse fællesskaber var organiseret. Når jeg spurgte til dette fik jeg nogle svar i retning af hvordan arbejdet foregik, betydning af processerne og hvordan alle deltog på lige fod i arbejdet. Men jeg var ikke tilfreds og synes det var som om de undveg mit spørgsmål. Jeg følte at når jeg spurgte i øst så svarede de i vest. Det var faktisk først langt senere det gik op for mig at når jeg spurgte til hvordan de var organiseret, så spurgte jeg til *magtrelationerne* i organisationen. Når de fortalte mig om hvordan de gjorde ting, så var det med udgangspunkt i de *kærlighedsrelationer* som styrede fællesskabet. Grundet den bevidsthed som hersker i disse fællesskaber da spiller magt og autoritet en sekundær rolle, i forhold til personlig autoritet, visdom og hengivenhed overfor hinanden og fællesskabets idealer. Det centrale er ikke er hvem som bestemmer, eller hvor mange penge man tjener, men selve fællesskabets puls, gudshengivenhed og oplevelsen af en indre forbundethed.

Generelt set kan man sige at dette leder os frem til en erkendelse af at der findes tre grundlæggende *typer* af relationer som dikterer den organisatoriske adfærd.

- **Magtrelationer** som en refleksion af BLÅ.
- **Kærlighedsrelationer** som en refleksion af GRØN.
- **Erkendelsesrelationer** (tankeuniverset) som en refleksion af RØD.

Den sidste relation "erkendelsesrelationen" er ganske enkelt udtryk for den *måde* man tænker på. Den fælles forståelse man har af hvordan ting hænger sammen og hvad der derfor er en hensigtsmæssig adfærd. Den måde vi tænker på, dikterer hvilke spørgsmål vi stiller og hvordan vi tolker de erfaringer vi får. Vores tankeunivers spiller derfor en meget grundlæggende rolle for vores adfærd.

I den kreative proces da indgår disse tre elementer som en helhed der styrer vores adfærd. Tankeuniverset dikterer hvordan vi tænker, kærlighedsrelationerne hvordan vi føler og magtrelationerne dikterer de rammer vi har at handle indenfor. Alt i alt så resulterer kombinationen af de tre i en form for hierarkisk relation af både magt, kærlighed og ideer som smelter sammen i det skabende hierarki. Ud fra en teoretisk betragtning vil man derfor forvente at en balance mellem de tre ville være optimal, men lad os se på hvordan det folder sig ud i praksis.



Figur 3: Menneskeskabt aktualiseringshierarki der illustrerer nogle af de mange elementer som gør den globale kommunikation mulig. Hvis bare et enkelt led manglede ville netværksapplikationerne ikke fungere korrekt.

De forskellige hierarkier

For at kaste lidt lys på dette så lad os indføre en distinktion mellem to centrale typer af hierarkiske strukturer man møder i samfundet og to forskellige typer af magt. De er:

- **Dominanshierarkier.** Her udtrykkes magt, som magt *over* andre, hvilket i princippet er undertrykkende – dvs. når en person udøver magt, så er andre samtidig gjort magtesløse, eller får reduceret deres magt.
- **Aktualiseringshierarkier.** Her udtrykkes magt som magt *sammen med andre*, eller synergistisk magt/kraft, som en proces. Det er når vi som en gruppe frigør vores samlede kraft, intelligens og energi til at tjene et fælles mål.

Disse to typer af hierarkier er meget forskellige i natur, og når man snakker om ledelse, organisation, magtudøvelse og hierarkier er det helt afgørende at man forstår at skelne mellem disse to typer af hierarkier.

Hvad er et dominanshierarki?

Dominanshierarkier er som navnet antyder hierarkier hvor *magt over* andre og dominans spiller en central rolle. Det er hierarkier som er præget af at *nogen udøver magt over nogle andre*, ud fra en grundlæggende personlig interesse, eller personlig forståelse af hvad der er det rigtige. Modsatningen til en person som søger magt over andre mennesker er en åndeligt inspireret leder, som forvalter autoritet på vegne af en større bevidsthed, og således forener kærlighed, visdom og magt i én og samme person. Eksempler på individer som har evnet at gøre dette i moderne tid er Nelson Mandela, Vaclav Havel og Dalai Lama. Men det er, indtil videre, uhyre sjældent at det sker. Af denne grund er menneskelige hierarkier i udpræget grad dominanshierarkier.

Årsagen til at magtrelationer spiller så stor en rolle i vores samfund udspringer grundlæggende set af det store fokus

på den illusoriske formverden*. Dette fokus har bl.a. den virkning at adgangen til basale goder bliver så ujævnt fordelt at mange tvinges ind i en adfærd hvor man for at tilvejebringe et eksistensgrundlag må kæmpe imod hinanden. Denne kamp øger oplevelsen af adskillelse og separatisme, og skaber vanskeligheder for samhørigheden, broderskabet og fællesskabet. Denne kampdynamik og rationaliseringen af at sætte sine egne behov først, skaber en selvforstærkende feedback effekt, der ligger som en grundtone under samfundets nuværende uligheder og konflikter.

For at heale disse konflikter er det derfor af afgørende vigtighed at fjerne dets årsag som er det overdrevne fokus på det materielle og en manglende bevidsthed om alternativet til nutidens dominanshierarkier: Aktualiseringshierarkiet.

Hvad er et aktualiseringshierarki?

Aktualiseringshierarkier er grundlæggende set hierarkier som *muliggør* en kreativ proces af en eller anden art. Hvis man søger at udtrykke en eller anden idé, så er det meget svært hvis man skal udtrykke denne idé i de mest elementære byggestene der findes. Derfor laver man nogle større "klodser" som man så kan opbygge mere komplicerede strukturer fra osv.

Et eksempel på et aktualiseringshierarkier er f.eks. den menneskelige krop. Den består af et hierarki af atomer, molekyler, celler, organer, skelet, muskler osv. Et kompliceret og avanceret hierarki af relationer mellem forskellige levende (mikroskopiske) cellevæsnere[†], som muliggør det makroskopiske menneske. Andre aktualiseringshierarkier er fødekæden, sprog, matematik og begrebsdannelser[‡]. Generelt kan man sige at alle levende systemer består af aktualiseringshierarkier. Uden muligheden for at skabe enheder der indgår som

* De konkrete fysiske former er illusoriske fordi de skjuler det som virkelig er, nemlig selve essensen, livet, eller ånden, som er årsagen til eksistens.

† Idet alt er levende da er celler og andre mikroskopiske organismer små livsenhedens om forfølger deres egen bevidsthedsevolution [6].

‡ Alle disse systemer er levende fordi de er baseret på bevidstheden.

byggeblokke i mere komplicerede systemer ville evolutionen ikke være mulig.

Et andet eksempel på et aktualiseringshierarki som er skabt af mennesker er et *programmeringssprog*. Ethvert softwareprogram består dybest set blot af nuller og ét-taller. Et program udgøres i virkeligheden blot af en lang serie tal som f.eks.: 001010100101101. Men der er en struktur i disse tal. Hvis en softwareingeniør skulle sidde og programmere et stykke software direkte i ét-taller og nuller, så ville det være umuligt. Derfor har man skabt et konceptuelt hierarki af information som man kaldet et programmeringssprog som udgør en del af et endnu større aktualiseringshierarki – internettet.

Når man f.eks. sidder og bruger nettet og udveksler dokumenter og billeder med mennesker på den anden side af jorden, så er det de færreste der er klar over at de benytter et mægtigt aktualiseringshierarki som vist i Figur 3. For at muliggøre et så kompliceret system så har mennesker over flere generationer udviklet en teknologi, som skridt for skridt har muliggjort denne udveksling over internettet. Når en kommunikation finder sted over internettet så benyttes principielt set hele det aktualiseringshierarki som er illustreret i Figur 3. Hver enkel del i hierarkiet har en nøje planlagt funktion, som er tilpasset helheden og den overordnede idé, som i dette tilfælde er at muliggøre en global udveksling af viden og information.

Magt og hierarkier

Hvis vi ser på den menneskelige verdens hierarkier, eller organisationer om man vil, så er en afgørende forskel på dominanshierarkiet og aktualiseringshierarkiet den måde magt bliver forvaltet på, og den måde man tænker om magt. Dominanshierarkiet ser magt som noget man har *over* andre mennesker, mens aktualiseringshierarkiet ses som noget man har *med* andre mennesker.

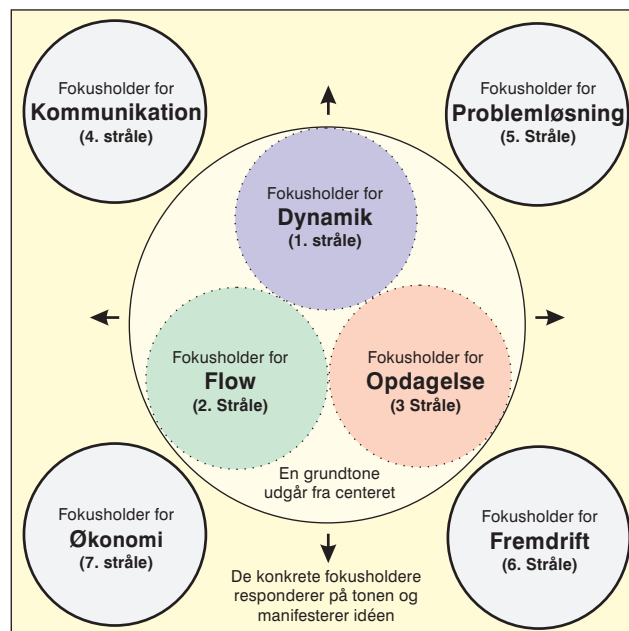
»Magt med« handler om måder at arbejde på som øger den samlede sum af kraft, ved at frigøre den latente kraft i hver enkelt individ. Dette forudsætter endvidere en forståelse for de mekanismer hvormed vi gør os selv mindre kraftfulde end vi i virkeligheden er, og det forudsætter et mod til at turde frigøre denne kraft. I mange tilfælde er det faktisk ikke hverken potentiale, eller evne til at frigøre denne kraft som er den største barriere, men angst. Angst fra de som finder tryghed i at være magtesløse og angst fra de som i dag sidder i magtpositioner, som frygter at de vil blive mindre magtfulde. Det er klart at personer som i dag sidder i traditionelle magtpositioner i et aktualiseringshierarki vil opleve at have mindre magt *over* andre mennesker, men de vil samtidig opleve at have større magt sammen *med* dem de arbejder med. Dette giver en oplevelse af indre frigørelse, som muliggør dem at være mere hele mennesker, og mere sand overfor deres åndelige inspiration. Fra dette perspektiv vil man se at formelle magtpositioner på sin vis også kan være begrænsende, idet de fastholder én i en rolle, hvor man skal udøve autoritet. Dette leder som regel til barrierer mellem den som udøver magt og menneskerne omkring dem, som naturligvis også ønsker selv at være frie og magtfulde.

I et aktualiseringshierarki vil der i den praktiske verden også være tale om at nogen mennesker har magt over andre mennesker så længe man arbejder sammen med mennesker der ikke har perfektioneret dem selv og opnået oplysning. Det vil sige i praksis vil det rene aktualiseringshierarki, i en overskuelig fremtid ikke kan komme til at eksistere. Gennem uddannelse, oplysning og udvikling kan man dog tilstræbe at komme så langt som muligt i retning af det samtidig at de som udøver magt kan søge at gøre dette med en bevidsthed om helheden, og med en balance mellem de tre stråler som et ideal. Uanset at det ikke er perfekt, vil det udgøre et kvantespring i forhold til der hvor vi er i dag, og afsløre helt nye sider af ledelsesopgaven.

Aktualiseringshierarkiet i praksis

Hvis man ønsker at implementere et aktualiseringshierarki i sin organisation, hvordan gør man så det?

Kernen i implementeringen af aktualiseringshierarkiet er at balance det konkrete og målorienterede med det abstrakte og idé-orienterede. At skabe inspirerede produkter og ydelser samtidig med at dette gøres i en proces der er inklusiv og produktiv. I praksis betyder dette at man balancerer de tre primære stråler og at man således giver lige plads til proces, mål og resultater. At man respekterer at hvert menneske rummer en sjæl og har adgang vil dennes visdom, og tilrettelægger især beslutningsprocesser på en sådan måde at det ikke er et enkelt individs perspektiv, som trumfes igennem, men at det er tale om gruppebeslutninger, som rummer en balance mellem de syv stråler.



Figur 4: en mulig organisationsmodel som rummer en fleksibel balance mellem de syv stråler og mellem det intuitive og abstrakte (inspirationsgruppen i cirklen) og det konkrete (produktionsgruppen i den omgivende firkant).

Denne balance er vigtig, idet de syv stråler i sig selv rummer en balance mellem;

- ånd og form,
- mellem vilje, kærlighed og intelligens og
- mellem det maskuline og det feminine.

Hvis således de syv stråler er balanceret i beslutningsprocessen da vil resultatet afspejle denne balance.

I skiftet fra fokus på *form, struktur og dynamik*, til *liv, evolution og kraft*, da ligger også et skift fra en lineær måde at tænke på til en holografisk forståelse af sammenhænge. I denne forståelse da ses virksomhedens forskellige dele ikke som adskilte strukturelle elementer, men som dele af en energetisk helhed, som påvirker hinanden.

I Figur 4 er illustreret en sådan holistisk organisationsmodel, som egner sig til et aktualiseringshierarki. Den består af syv fokusholdere, én for hver stråle, som hver især repræsenterer det område af virksomheden, som især præges af denne kvalitet.

De syv fokusholdere inddeles desuden i to grupper:

- **Inspirationsgruppen**, der repræsenterer de tre primære stråler og har ansvaret for inspiration og projektets energimæssige *grundtone*.
- **Produktionsgruppen**, der repræsenterer de fire sekundære stråler og har ansvaret for organisationens præstation og den konkrete *implementering* af målsætningen.

Inspirationsgruppen

Inspirationsgruppen består af:

1. **Fokusholder for Dynamik.** Denne holder fokus for det maskuline aspekt, som bl.a. er den overordnede perspektiv og retningen i udviklingen. Vedkommende har ansvaret for at bevare den dynamiske balance mellem den kraft som udspringer af det åndelige formål og så den konkrete manifestation heraf. Han/hun har endvidere ansvaret for at sikre klarhed omkring struktur, autoritet og kompetencer.
2. **Fokusholder for Flow.** Denne holder fokus på det feminine aspekt, som er det indre liv og den indre vækst i organisationen. Dette udtrykker sig især ved at skabe illumination, healing og transformation. Vedkommende har ansvaret for at den vitaliserende glæde og inspiration respekteres og næres i alle organisationens aktiviteter.
3. **Fokusholder for Opdagelse.** Denne har til opgave at fremme bevidstheden om samspillet mellem organisationens forskellige dele og at stimulere en stadig mere korrekt forståelse af de udfordringer og muligheder som organisationen står overfor. Vedkommende har desuden ansvar for forskningsdimensionen og at sikre udviklingen af ny viden og erkendelse.

Tilsammen har inspirationsgruppen ansvaret for at udvikle organisationens kraft og energi, den klare forståelse og

følelsen af samhørighed. Disse tre kvaliteter udgør tilsammen det brændstof som det konkrete arbejde drives frem af. Idet disse kvaliteter er uhåndgribelige, så kræver det en særlig fornemmelse for det intuitive arbejde for at kunne varetage disse poster, men samtidig så tilfører en organisation en overordentlig stor dynamik og fremdrift når det lykkes.

Produktionsgruppen

Produktionsgruppen bestående af repræsentanterne for de fire sekundære stråler er:

4. **Fokusholder for Kommunikation.** Denne har til opgave at kommunikere internt og eksternt, sikre kvaliteten af dialog og information og udvikle det menneskelige potentiale. Dertil kommer at udvikle de tværororganisatoriske samarbejdsrelationer og de bløde aspekter af vidensarbejdet og endelig fremme en sans for værdien i balancen mellem det intuitive og det konkrete.
5. **Fokusholder for Problemløsning.** Denne har til opgave at stå for teknologi, tekniske systemer, udvikling af konkrete kompetencer og innovation. Dertil kommer løsning af praktiske problemer, vedligehold af værktøjer og overblik med konkrete og tekniske detaljer.
6. **Fokusholder for Fremdrift.** Denne har til opgave at fastholde visionen og skabe den passion og engagement hos medarbejderne som gør at man når målet. Dette gøres ved at visualisere målet samtidig med at man anskueliggør de større idealer som ligger bag målsætningen for derigennem at vække et dybere menneskeligt engagement.
7. **Fokusholder for Økonomi.** Denne har til opgave at sikre at de praktiske og økonomiske systemer fungerer og at der er orden i tingene. Vedkommende har ansvaret for at manifestere tingene konkret, sikre produktionen og administrationen er i orden og at det overordnede og detaljerne koordineres korrekt.

Disse syv fokusholdere reflekterer som helhed de syv stråler i deres struktur og arbejdsområder og skaber en naturlig balance og arbejdsdeling.

Den intuitive udfordring

Kernen i forståelsen af den inspirerede ledelse og organisation er at det handler om at udtrykke noget som er abstrakt og intuitivt i en konkret form. Det handler om på en gang at kunne lade sig lede og inspirere af den levende essens, og samtidig skabe en organisation som er effektiv og levedygtig.

Traditionel ledelse vælger typisk at lægge vægt på det konkrete og målbare når man laver beslutninger og i organisationens tænkning i det hele taget. Prisen man betaler herfor, er desværre blot at det levende og inspirerende dør. For at inspirationen skal kunne trives da skal der være plads til den fjerlette vejledning og styring som inspirationen udgør. Inspirationen er fin og æterisk i sin natur, og hvis ikke der i en ledelsesgruppe er et virkeligt åbent sind og et åbent hjerte for livets skjulte

kausaltitet og magi, så forsvinder den som dug for solen, og man sidder tilbage med formerne og det konkrete, men har mistet den levende essens.

Hvis man ser på de måde spirituelle fællesskaber og inspirerede organisationer har opstået, så er der et mønster som man ser meget ofte. Det er at organisationen udspringer af en lille gruppe på tre individer, som evner at arbejde inspireret og koordineret. Det er således også min erfaring at når tre mennesker, som tilsammen rummer alle facetter i spiralen, kan finde sammen i en fælles indre forståelse, da opstår magien. Denne kerne på tre individer kan så at sige manifestere en energi og et fællesskab, hvorfra der udgår en tone som kan inspirere organisationen og som den kan navigere efter.

Det er dog ikke alle mennesker som evner at deltage i en sådan inspirationsgruppe. For at kunne indgå i et sådant arbejde, skal man have et klart ønske om, og evne til, at sætte fællesskabet, den levende essens og den åndelige udfordring som det centrale i deres liv. Dernæst skal de være kompetente individer, som kan kombinere teoretisk viden med praktisk erfaring og have en erfaring med meditation og energiarbejde. Sidst men ikke mindst, så kræver det at der på et personligt plan er en god kemi imellem de tre, idet kærlighedsenergien er afgørende for at manifestere den fælles kraft. Denne kærlighedsenergi må ikke blot være teoretisk, men skal være der som en bankende hjerte i gruppen på den måde at gruppens medlemmer ganske enkelt holder af hinanden og har en næsten ubegrænset tillid til hinanden. Tilliden er det som bygger broen mellem individerne og muliggør magien. Uden tilliden da vil intet kunne lade sig gøre. I en sådan gruppes opbygning er det derfor klart at der skal være plads til at være 100% autentisk og acceptere at det som sker det sker. Der er intet som kan fejles ind under gulvtæppet. Man bliver nødt til at være fuldstændig ærlig med hinanden, for kun sådan kan tilliden reelt opbygges. Dette indebærer dog på sin side at det enkelte medlem må være kommet så langt i sin åndelige udvikling at de er parat til at være nøgne og gennemsigtige i det de gør og har et fuldstændigt rent motiv med det som de laver og være helt ærlige omkring evt. motiver af en mere personlig karakter.

Som det tydeligt fremgår, så kræver det relativt store krav til hver enkelt deltager i en sådan inspirationsgruppe. Til gengæld så rummer en sådan gruppe en overordentlig stor kraft rent energimæssigt, når den fungerer optimalt.

I relation til aktualiseringshierarkier, som er illustreret i Figur 4 så udgør de tre primære fokusholdere en energimæssig kerne, hvis ledelsesopgaver er af en intuitiv karakter. Disse individer skal være kompetente på hver deres område, som repræsentant for de tre primære stråler, men derudover skal de som gruppe kunne arbejde indtunet i en højere inspirationskilde. De skal evne at slippe deres jeg, eller personlighed, og træde ind i den kollektive kreative energi og åbne sig for inspirationen herfra. De skal respektere hinandens bidrag og være villig til at underlægge sig gruppeånden og gruppeenergiens udtryk.

Når den nødvendige tillid, samhørighed og åbenhed er skabt, typisk gennem et længere forløb, hvor man har mødtes og mediteret sammen, da kan den ledelsesmæssige

opgave begynde. Gruppens opgave er at forstå den overordnede idé bag den inspirationsstrøm som de arbejder med, og at omforme denne inspiration til en grundklang og vision, som de kan sende ud til omverdenen. Denne proces kan gå hurtigt, eller tage lang tid. Disse processer følger deres egne mønstre, som ikke kan forstås logisk, men kræver en intuitiv indfølelse og en evne til at sanse energi.

Når der er udkrystalliseret et klar tone som alle i gruppen er 100% bag og hvor både kærlighed, vilje og intelligens er udtrykt på en balanceret måde, da er idéen klar til at blive sendt ud i næste ring af fokusholdere – de praktiske fokusholdere i produktionsgruppen.

De praktiske fokusholdere

Ligeså vigtig den levende essens er for en organisations åndelige kvalitet, lige så vigtig er den konkrete handlingskraft for dens evne til at præstere resultater og overleve. Aktualiseringshierarkiet, som er vist i Figur 4 rummer således en balance mellem det abstrakte og det konkrete.

I inderkernen er den inspirerende ledelse i form af de tre intuitive fokusholdere. I den næste kreds finder vi så de fire konkrete fokusholdere i produktionsgruppen, som har ansvar for de fire centrale områder i enhver organisation: *Kommunikation, problemløsning, kvalitet og økonomi*. Disse fire områder er en afspejling af de fire sekundære stråler.

Disse fire fokusholdere har til opgave at varetage de konkrete aspekter af manifesteringen af den overordnede tone som udgår fra inspirationscenteret. Disse fire fokusholdere kan med fordel også have en grundforståelse af det intuitive arbejde og evne at arbejde meditativt, men kravene til deres evner på disse områder er ikke nær så høje som fokusholderne i inspirationsgruppen. Deres centrale opgave er at varetage de mere praktiske aspekter og dermed balancere de intuitive fokusholderes arbejde.

Bestyrelsen

Tilsammen så udgør de syv fokusholdere en bestyrelse, som har det overordnede ledelsesansvar for organisationen. Bestyrelsesbeslutninger træffes ved konsensus i en proces som sikrer at alle de syv grundkvaliteters perspektiver tilgodeses og balanceres i beslutningen. Internt har de en arbejdsdeling som handler om at de intuitive fokusholdere er ansvarlig for det energimæssige arbejde og for at anslå grundtonen for visionen mens de konkrete fokusholdere er ansvarlige for de praktiske resultater. Denne opdeling behøver dog ikke være et skarpt skel. Skellet viser sig primært i at gruppen af de tre har et dybt meditativt fællesskab som de fire ikke nødvendigvis er en del af, ligesom de fire har et operationelt fællesskab hvor de tre ikke nødvendigvis er med i alle detaljer.

De forskellige perspektiver

Mennesker som er influeret af de tre forskellige stråler har grundlæggende set et meget forskelligt perspektiv på hvad der er vigtigt. Som afrunding på denne artikel har jeg et

lille eksempel som kan kaste lys på hvor forskellige disse perspektiver er.

Situationen som er beskrevet nedenfor opstod i forbindelse med en vanskelig proces, sammen med to af mine nære samarbejdspartnere, en mand og en kvinde. Vi arbejder sammen på en række projekter og repræsenterer i udpræget grad hver især én af de tre stråler. Noget som vi er bevidste om, og som udgør et kreativt fundament for vort samarbejde. Han er meget 1. stråle, Hun er meget 2. stråle og jeg er meget 3. stråle.

I en pause, mens Hun var ude og lave the, spurgte Han mig engang »bliver du ikke nogen gange lidt træt af det hele? Der er så meget bøvl. Hvis nu bare folk [medarbejdere, kunder mv.] gjorde som jeg sagde, så ville alting fungere meget bedre og nemmere. Har du det ikke også sådan?«

»Hmm. sagde jeg.« og tænkte lidt over det. »Nej, hvis bare folk forstod, hvad jeg sagde så de kunne gøre det rigtige, så ville alting være meget nemmere«. Da grinede vi begge og det gik op for os at vi reflekterede hver vores stråles syn på problemerne.

Da Hun kom tilbage med teen spurgte vi hende så » bliver du ikke en gang imellem lidt træt af det hele?« »Jo sagde Hun. Kunne folk dog ikke bare tilgive hinanden og acceptere hinanden som de er...«

Det som eksemplet viser er den store forskel i hvad de forskellige stråler opfatter som problemet. Dette indikerer samtidig at hvis de tre perspektiver alle er enige om værdien i en beslutning da er det fordi den afspejler en dybere sandhed og er i overensstemmelse med alle tre principper. Da afspejler beslutningen den levende essens som er *summen* af alle strålerne og derfor transcenderer dualiteterne og rækker bevidstheden ind i det domæne hvorfra den levende inspiration strømmer fra.

Referencer

- [1] Bohm, David, 1987; *Science, Order and Creativity*
- [2] Bohm, David, 1980; *Wholeness and the implicate order*, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- [3] Jackson, Rolf, 2002; *The conscious universe*, publiceret på www.gaia.dk.
- [4] Wilber, Ken, 2000; *A Theory of Everything - an integral vision for business, politics, science and spirituality*; Gateway.
- [5] Bailey, Alice, *Esoterisk psykologi I + II*, Esoterisk Center Forlag.
- [6] Beck, Don Edward; Cowan, Christopher C., 1996; *Spiral Dynamics - mastering values, leadership and change*; Blackwell publishers.
- [7] Florida, Richard; 2002; *The rise of the creative class – and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic books