



BESKÆFTIGELSE: SÆR

OFFENTLIGE STILLINGER

KARRIERE

> Offentligt ansatte  
ledere er utilfredse  
med lønnen

SIDE 3

# Indre ro i lederskab

Tidligere Nokia-chef Jens  
Schultz er gik efter penge og  
prestige, men fik aldrig nok

SIDE 4-7





PERCEPTION  
 IS A **MIRROR**  
 NOT A FA  
 CT. WHAT I  
 OBSERVE IS  
 REFLECTING  
 MY STATE OF  
**MIND**

IN MOVE  
 MENT THERE  
**LIFE** AND  
 CHANGE  
 ARE  
**WE**



# SPIRITUEL LEDELSE GIVER RO OG RETNING

Nogle topledere tænker på mere end optimering af profit. De vil lede og leve på en måde, der er i overensstemmelse med deres egne indre værdier. En ny bog taler om spirituelt baseret ledelse, og en tidligere topchef fortæller, at spiritualitet har ændret hans liv og lederskab.

**JETTE MEIER CARLSEN**, jette.carlsen@ip.dk

Foto: Torben Stroger

» **De spiritu-  
elle ledere  
er handle-  
kraftige og  
udstikker  
retnings-  
linjer, men  
deres ud-  
gangspunkt  
er ikke kort-  
sigtet be-  
gær efter  
prestige og  
penge.»**  
Peter Pruzan

mange år gik Jens Schultzers mål- bevidst efter penge og prestige og omverdens anerkendende nik. Han susede op ad en forgyldt karrierestige, indkasserede et par øretæver undervejs, men rejste sig og fik alle de ydre statussymboler på plads. Flotte visitkort, den rigtige adresse og solide penge i banken. Men han havde det ikke ret godt med sig selv. Det var aldrig helt nok.

Desuden var tempoet for højt. 250 kilometer i timen og hele tiden med hånden på kontrolknappen og i baghovedet en opslidende bevidsthed om at lige om lidt kunne det være forbi. Koncernen kunne klippe snoren, hvis han en dag ikke var hurtig nok til at genopfinde sig selv. Dertil kom angsten for at ende som sin elskede far, der havde kæmpet med skizofreni og indmellem taget sin søn med ud til et grænseland, som man ikke kunne tale med andre om. Til samtaler om meningen med livet og hvem der hersker over universet og den slags.

Efter en årtække med lederjob i rengøringsbranchen og byggebranchen landede cand.merc. Jens Schultzers i begyndelsen af 1990'erne i Nokia, som på det tidspunkt var

en lille fisk i en mindre branche.

Og så gik det stærkt.

»Lågen blev taget af. Det var lige, inden branchen begyndte at accelerere og blive megastor, og jeg var god til at bevæge mig rundt på isflager, havde god indlevelses-evne og var ikke nogen snob. Det var en mærkevarerbranche, men på entreprenørpræmisses. Vi skulle bare ud over rampen.«

## Fyrede hyppigt folk

Jens Schultzers begyndte som sælger, men efter to år havde han ansvar for hele det danske marked og forestod en massiv omstrukturering. Alt blev smidt over bord. Den 31./12. 1993 var der 32 mand ansat og den 3./1. 1994 kun 4 mand med nye kasketter.

Senere på året fik han ansvaret for Østring og Schweiz, og to år efter fortsatte han til det tyske marked, hvor der blev arbejdet igennem for at få markedsandelen banket i vejret. Danskeren var en succes, han nåede også at blive valgt som årets leder, og efter få år var Nokia markedsledende.

»De første år hos Nokia gik jeg lige til bidet. Fik ryddet op, for så vidste jeg, hvad jeg havde med at gøre. Jeg var skruppelløs, også hvis folk ikke forstod, hvad det var, jeg sagde. Hvis organisationen mente, at der skulle gøres sådan og sådan, så gjorde jeg det og fyrede hellere om mandagen end om tirsdagen. Det var jeg vant til fra byggebranchen og rengøringsbranchen, hvor det første, du gør med en rengøringskontrakt er at fyre 20-30 pct.

Det jeg har vundet ved at være spirituel er, at jeg kan se ting komme lang tid i forvejen, og derfor kan jeg servere beslutningerne på en måde, som giver mindre modstand og i det hele taget en bedre proces, fordi folk frivilligt vælger at gøre det, som jeg vil have dem til at gøre. Når man tromler, får man altid problemer, fordi det giver modstand og fjender.«

## Ledelse med visdom

Jens Schultzers er nemlig blevet spirituel på sin vej mod toppen. Han opdagede, at det gav både menneskelig og forretnings-

mæssig bonus at bruge andet end hovedet, når der skulle træffes beslutninger.

Og han er ikke den eneste topchef, der har gjort sig den erfaring. Spirituelt baseret lederskab er blevet et begreb, der i stigende grad sættes fokus på i den internationale business-verden, forklarer professor emeritus Peter Pruzan, som har lavet forskningsprojektet "Ledelse med visdom – spirituelt baseret lederskab i virksomheder".

En bog om projektet, Leading with Wisdom, er netop udkommet i en revideret udgave, oversat til dansk og præsenteret for nylig i et fyldt auditorium på Copenhagen Business School, CBS. Bogen indeholder 29 interviews med prominente ledere fra store virksomheder over hele verden. Heraf fire fra Danmark. Alle forklarer, hvordan de leder på et spirituelt grundlag.

Og det må ikke foreksekles med et religiøst grundlag, fastslår Pruzan.

»De fleste af de interviewede ledere har en mere eller mindre klar adskillelse mellem religion og spiritualitet. Spiritualitet er bredere og mere personligt end religion, som de interviewede generelt oplever som fastlåsende og præget af sociale forventninger. Religion kan være en udmærket indgang til spiritualitet, men spiritualitet overskrider nationalitet, virksomhedstyper og religiøse grænser. Det er noget meget individuelt og et spørgsmål om, at man lever og leder efter sine egne værdier. Spirituelt baserede ledere har en indre stemme, der vejleder dem. En højere bevidsthed, der er gældende 24 timer i døgnet og f.eks. betyder, at de agerer særligt menneskeligt i en række ledelsessammenhænge.«

## Mening giver lykke

Peter Pruzan introducerede sammen med kollegaen, filosofen Ole Thyssen for 20 år siden det etiske regnskab, der har vundet indpas i talrige virksomheder. Den næste store bølge på ledelsesgangen kan meget vel blive spirituelt baseret ledelse, vurderer professoren og fortæller om flere kommende konferencer om temaet på udenlandske universiteter.

Fortættes >

## Jens Schultzers

> Jens Schultzers (billedet) er tidligere chef i blandt andet ISS og Nokia. Senest var han adm. direktør for Nokia i Tyskland, hvor han blev kåret som "Årets Leder" af læserne af bladet Connect, som er industriblad for it- og telekommunikations-branchen og forbrugere i det tysktalende område i Europa.

> Han er desuden uddannet officer i Livgarden og har suppleret sin master i business management og marketing fra CBS med uddannelse og træning i virksomhedspsykologi og transformationspsykologi.

> I dag er Jens Schultzers rådgiver og mentor for en række internationale erhvervsfolk og virksomheder.

> I det seneste årti har han fordybet sig i buddhisme, hinduisme, esoterisk filosofi, spiritualitet og personlig udvikling på en lang række områder, hvilket har dannet fundamentet for den netop udgivne bog "Den usynlige leder".



## ”Ledelse med visdom” af Peter og Kirsten Pruzan

Bogen ”Ledelse med visdom – spirituelt baseret lederskab i virksomheder” er udkommet på Gyldendal Business og indeholder interview med 29 topledere fra 15 lande på 6 kontinenter fra bl.a. Motorola, Infosys, Epson, Swiss Re, Eurotel Telecom, The Times of India, Plantersbank, Finess og den kendte ledelsesteoretiker Stephen Covey.

Derudover deltager fire danske erhvervsprofiler: Tidligere adm. direktør for Oitcon Lars Kollind, tidligere adm. direktør for Pfizer i Danmark Karin Verland, bestyrelsesformand i Grundfos-koncernen Niels Due Jensen og professionelt bestyrelsesmedlem Caroline Søeborg Ahlefeldt.

dest for enhver pris. ”Tibetaneren” åbnede for en bevidsthed om, at der måske var andre muligheder. Måske var det bedre at lade processen virke. Brug sin intuition, lyt te og først fyre om fredagen.

Forretninger er 90 procent følelser og 10 procent logik, og jeg oplevede at få et langt større overblik, mere indsigt og styrke i konfliktfyldte sager. Desuden oplevede jeg at angsten for at blive ligesom min far forsvandt, ligesom jeg fandt ud af, at det vigtigste var, hvad jeg havde det godt med, og ikke hvad omverdenen definerede som rigtigt.»

Jens Schultz og hans kone havde gennem årene smådyrket det spirituelle og bl.a. rejst ud i verden til forskellige åndelige arrangementer sammen med lederorganisationen Young President Organization. Men efter mødet med ”De Fem Tibetanere” i 1996 begyndte Schultz at arbejde systematisk med sin indre udvikling. I 2001 tog han det store spring. Han forlod jobbet som Nokias landechef i Tyskland, hævde sine aktieoptioner og blev økonomisk uafhængig, hvorefter han gav sin spirituelle udvikling fuld skrue med studier, daglig praksis og rejser rundt til alverdens åndelige mestre og vejledere.

### Det biologiske bredbånd

De seneste par år har han arbejdet med coaching og rådgivning af internationale ledere, holdt foredrag og kurser og senest skrevet en bog, ”Den usynlig leder”, der beskriver intuitiv ledelse og det biologiske bredbånd, som han kalder den ledelsesform, der trækker på mere end sund fornuft. Han kan mærke en stigende interesse efter flere lederredskaber end de gængse, men ved godt, at han stadig er en fremmed fugl i et ensartet businessmiljø. Derfor er han glad for at være indehaver af de eftertrægtede statussymboler som lækkert hus på Strandvejen, flere hurtige biler og et drømmesommerhus på Mallorca.

»Den materielle velstand betyder, at de ikke har været så nemt at dømme mig ude Når folk ser den vandring, som jeg har været igennem, fra at det vigtigste var at have en stor bil i garagen til at have et godt forhold til min kone, vil der altid være nogen der siger: Hold da op, nu har han da mistet den sidste rest af fornuften, hvor er han mærkelig, han er ikke længere en af vores. Fordi det er så åbenlyst. Derfor er det fint, at rammerne er i orden,« forklarer Jens Schultz med sin rolige stemme. Ikke at han er noget ledelsesmæssigt

### Buddhisme har hjulpet Jens Schultz til at handle udfra mere end ten logik.

Foto: Torben Strøyer

»Mindsætter i erhvervslivet er ved at ændre sig. Jeg har lige fået mail fra mit gamle universitet, Harvard, som fortæller, at de MBA-studerende i større grad deltager i samfundstjeneste. Ledere vil opleve mening med livet. De søger lykke på en anden og for dem mere betydningshuld måde end ved at tjene en masse penge og gå efter de højeste aktiekurser. De prøver at få deres ageren i den ydre verden til at hænge sammen med deres indre verden,« forklarer professoren.

### Krystaller og røgelse

Og nu tilbage til Rungsted, hvor den 51-årige Jens Schultz holder forretningsmæssigt til, når han f.eks. rådgiver internationale ledere. Kontoret er indrettet efter Feng Shui metode, der går ud på en sjæls-harmonisk indretning. Der er spirituelle bøger i bogreolen og krystaller og plads til røgelse i et fad på skrivebordet under PH's sølvkogle. Man kan gæsteslutdre i en lille hyggelig sofakrog, og han kan selv slappe af i den enkelt designede liggestol. Han mediterer flere gange om dagen og er hele tiden opmærksom på stress og negative vibrationer, der skal ryddes af vejen.

Jens Schultz er kommet i kontakt med andre dele af sin krop end hjernen og den logiske sans. Han har lært at bruge alle sanser og at lytte til sin intuition. Og det har givet ro og styrke til at gå sin egen vej, også forretningsmæssigt, fortæller han en stille eftermiddag.

En spirende spirituel interesse fik retni- ning, da han som landechef i Østring og Schweiz oplevede en succesfuld tysk samarbejdspartner have helt særlige kvaliteter.

»Vi stod i en bar efter et firmaarrangement, og den her mand, der var 70 år og en gudsbenedt leder, viste, at han kunne dreje 21 gange rundt om sig selv, og han havde altså drukket en halv flaske whisky. Det var pokkers, tænkte jeg. Han måtte gøre noget særligt. Det eneste jeg på det tidspunkt kendte til at være fysisk var, at man kunne

» Penge er som ilt. Du er nødt til at trække vejret for at leve, men det vil være et højst kedsom-meligt liv, hvis du lever for at trække vejret, og det samme gælder virksomheder. Selvfølgelig skal de tjene penge, men det vil være en kedelig virksomhed, hvis den bare skal tjene penge.«

### Peter Pruzan

løbe sig en tur. Det var jeg begyndt at gøre, for det er et hårdt liv på toppen. Jeg var for stresset, røg for mange cigaretter og spiste for mange gode firmafrokoster og ville gerne lægge mit liv om. Jeg ønskede at finde et andet gear, og han viste en vej,« fortæller Jens Schultz.

### Fem tibetanere

Vejen hed meditationsøvelsen De Fem Tibetanerne, som er en række kombineret yoga og meditationsøvelser, der har rødder i taoismen og går ud på at skabe kontakt til kroppens energicentre – de såkaldte chakraer.

»Hvis du har en problemsituation og løber en tur, hjælper din biologi dig til at finde en løsning, men hvis du tager det samme problem med ind i de forskellige chakraer, finder du nye måder at løse problemet på. Du får kontakt med hjertet, drifterne, kommunikationen og intellektet. Tidligere brugte jeg udelukkende min hjerne, og derfor fyrede jeg hellere om mandagen end om tirsdagen, hvis min hjerne sagde, at det var sandheden. Logikken ske fyl-

