



**Corporate religion og Paulus' breve.  
Brug af Biblen i moderne virksomhedsteori.**

Nielsen, Jesper Tang

*Published in:*  
Religionsvidenskabeligt Tidsskrift

*Publication date:*  
2007

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Nielsen, J. T. (2007). Corporate religion og Paulus' breve. Brug af Biblen i moderne virksomhedsteori. *Religionsvidenskabeligt Tidsskrift*, (49), 29-47.

## CORPORATE RELIGION OG PAULUS' BREVE

Brug af Bibelen i moderne virksomhedsteori

Jesper Tang Nielsen

*ENGLISH SUMMARY: The article introduces the concept of religion as it is applied in new theories of management and marketing. The works of Jesper Kunde, Danish co-founder and CEO of the advertising bureau Kunde & Co, are pioneering in this field. The ideas of his first book, Corporate Religion, is presented and analyzed thoroughly. It is argued that Kunde's conception of religion is in line with Clifford Geertz' classic cultural anthropological definition. Furthermore several parallels to Paul's letters are found and analyzed, showing that Kunde's understanding and use of religious concepts and structures in fact can be seen as an interpretation and application of Pauline religion. In the end it is concluded that the management theoretical religion consciously includes the insights from social constructivism. Thereby religion attains profitability but loses the capacity to contradict conventional value systems.*

*DANSK RESUME: Artiklen introducerer anvendelsen af religionsbegrebet i nye teorier om management og marketing. Den danske medgrundlægger og adm.dir. af reklamefirmaet Kunde & Co, Jesper Kunde, har lagt grunden for denne virksomhedsteoretiske retning. Hans første Bog, Corporate Religion, analyseres grundigt. Af undersøgelsen fremgår det, at Kundes opfattelse af religion svarer til Clifford Geertz' klassiske kulturanthropologiske religionsdefinition. Ydermere fremdrages en række paralleller til Paulus' breve, der godtgør, at Kundes forståelse og brug af religiøse forestillinger kan ses som en interpretation og applikation af paulinsk religion. Til slut konkluderes det, at den managementteoretiske religion bevidst indarbejder socialkonstruktivistiske indsigter, hvorved religionen får rentabilitet, men mister sin evne til at modsige gældende værdisystemer.*

*KEYWORDS: Corporate Religion, management theory, Jesper Kunde, definition of religion, Paul, social constructivism, impact of the Bible.*

Både inden for og uden for etablerede religioner er religionens rolle og udformning til debat. Traditionelle religionsformer undergår nyskabende fortolkninger og finder nye formuleringer, og nye religiøse bevægelser opstår og udbredes. Mens både den læge og den lærde offentlighed er bedst kendt med de diskussioner, der foregår inden for de religiøse samfund, kan der være god grund til at introducere en af de innovative interpretationer af traditionel religion, som har fundet sted uden for det religiøse rum. Måske vil diskussionen af andre nytolkninger også kunne belyses derved.

Religions fabelagtig fascinationskraft og en enestående ekspansionsevne er alment kendt; men medgrundlæggeren og direktøren for et dansk markedsføringsbureau, Jesper Kunde, er den første, der har set religionens potentiale for udviklingen af andre ekspan-

sionsivrige organisationer.<sup>1</sup> Han har i sin bog, *Corporate Religion*, bevidst og i udstrakt grad appliceret religionens organisationsformer og -strukturer på kommercielle virksomheders opbygnings- og ledelsesstil. På mange niveauer beskriver han den sunde og succesfulde virksomhed i en terminologi, der stammer fra religionens domæne. Men der er ikke blot tale om en religiøs metaforisering af virksomhedsområdet. I Kundes vision skal virksomheden fungere analogt med en religion.

I det følgende skal udforskningen af denne religionsform indledes ved at introducere Kundes virksomhedsforståelse.<sup>2</sup> Målet er generelt at påpege de strukturelle ligheder med konventionelle religionsformer og specielt at udpege den religionshistoriske baggrund for denne alternative religionstype. Det vil fremgå, at Kundes virksomhedsopfattelse må betragtes som en managementteoretisk transformation af paulinsk religion. Denne del af de bibelske skrifers receptionshistorie har hidtil været overset i studiet af Bibelens brug.

## 9. 1. Religionsbegrebet

Om religionsbegrebet kan anvendes meningsfuldt i virksomhedsteori afhænger naturligvis ganske af definitionen. En række klassiske religionsdefinitioner tillader ikke denne brug, idet de opererer med en transcendent verden befolket af superhumane størrelser (jf. Bilde 1991). Et klassisk eksempel er E.B. Tylors "belief in spiritual beings" (citater fra Geertz 1973b, 99). Andre definitioner lægger vægt på religions sociale funktion og muliggør derved, at andre organisationer med tilsvarende social funktion retteligt rummes inden for samme definition (jf. Bilde 1991, 13f). For at afklare i hvor høj grad

<sup>1</sup> Religiøse fænomener har siden 1990'erne vundet indpas i management- og ledelsesverdenen i form af den såkaldte 'nyåndelighed' (fx Chopra 1995; Covey 1992; jf. Salamon 2002; 2004; Clausen 2002). Inspirationen kommer 'new age'-religionernes kombination af østlige og vestlige religionsformer nær og lægger afgørende vægt på den enkeltes individuelle åndelige udvikling og selvrealisering (Salamon 2005). Langt mere traditionelle religionsformer og deres forhold til værdiledelse behandles i temanummeret om religion og ledelse i tidsskriftet *Ledelse i dag* (Laugesen & Hildebrandt 2001). Hverken de nyåndelige strømninger eller den kristent inspirerede værdiledelse konstruerer så umiddelbare og omfattende forbindelser mellem religionernes forestillingsverden og virksomhedernes organisation, som Kunde gør sig til talsmand for. Efter artiklens affattelse udkom bogen *Management by Bible. Ledetråde til ledelse* (Futtrup & Rydahl 2005). Det er både en mere og mindre direkte brug af Bibelen, end den man finder hos Kunde. Den er mere direkte, for så vidt specifikke bibelske tekster anvendes i kursus- og uddannelsessammenhæng; men den er også langt mere indirekte, fordi teksterne alene skal give anledning til diskussion, og de bibelske forestillinger kun optræder som 'ikoner' for forhold i virksomheden. Fx er Helligånden et ikon for teambuilding og fortællingen om Pinseunderet (Acta 2) skal inspirere til at diskutere, hvordan man skaber teamspirit i et arbejdsfællesskab (s. 150-157). I bogen er der ingen forsøg på direkte koblinger mellem bibelske tekster og virksomheden.

<sup>2</sup> Jesper Kundes første og grundlæggende fremstilling af sin virksomhedsteori findes i bogen *Corporate Religion* (Kunde 1997). Den er siden fuldt op af *Unik nu ... eller aldrig* (Kunde 2001), som hovedsagelig beskæftiger sig med nye problemstillinger, der er opstået i forbindelse med udbredelsen af internettet. I al væsentlighed understreger og underbygger bogen pointerne fra *Corporate Religion*, om end den i langt mindre grad anvender religiøs terminologi. *Corporate Religion* er af den grund grundlaget for den følgende fremstilling. Fra en personlig vinkel har Kunde fremlagt sine synspunkter i interviewbogen *Ledelse med værdier* (Arnesen & Gørtz 2003, 202-218). Udgivelsen *Branding* (Kunde 2002) er en kortfattet, eksempelvis fremstilling af Kunde & Co's arbejde med branding og *Corporate Religion*. Desuden kan der henvises til bureauets informative hjemmeside [www.kunde.dk](http://www.kunde.dk) for en redegørelse for det praktiske arbejde på grundlag af Kundes principper.

Kundes religionsforståelse svarer til traditionelle religionsbegreber, skal den indledningsvis sættes i forhold til Clifford Geertz' udbredte religionsdefinition.

Kundes religionsdefinition lyder: "En religion er altså en måde, at bibringe en gruppe mennesker et sæt holdninger og værdier, der peger i én bestemt retning" (Kunde 1997, 119). Religion er en betegnelse for det værdisæt, som pågældende virksomhed anser for fundamentalt for firmaets kultur og medarbejdernes virke, og som virksomhedens aktiviteter står i relation til. Dette holdningsunivers er organisationens Corporate Religion, som samler alle medarbejdere i en fælles overbevisning, en tro.<sup>3</sup>

Virksomhedens religiøse dimension bestemmes nærmere gennem Kundes sondring mellem kvantitative og kvalitative værdier (s. 116f). De kvantitative udgøres af virksomhedens produkter, produktion og markedsandele, som kan samles under betegnelserne færdigheder og effektivitet, mens de kvalitative værdier består af de emotionelle og immaterielle forestillinger, som virksomheden repræsenterer. Kunde finder ikke, at kvantitative værdier er tilstrækkelige for at etablere en succesfuld virksomhed:

Det er sjældent de kvantitative variable som færdighed og effektivitet, virksomhederne har problemer med. Problemerne opstår på de kvalitative variable holdninger og værdier. Virksomheden kan have dygtige medarbejdere, der arbejder meget og alligevel spiller deres energi på indbyrdes holdnings- og værdikampe. Medarbejdere, der går forkert af hinanden på grund af modstridende opfattelser af, hvad de mener, er sandt (s. 116f).

For at have succes må virksomheden ifølge Kunde have et sæt af emotionelle og immaterielle værdier, som kan samle firmaet i en kvalitativ enhed ved at etablere en fælles forpligtigende og indiskutabel sandhed, der bevirker en målrettet og effektiv indsats. Corporate Religion er altså en formulering af det fælles emotionelle og immaterielle værdiunivers, der styrer virksomhedens engagement, og som derfor er placeret på et overordnet niveau i forhold til organisationen.

Kunde nævner, at det kan forekomme rabi at tale om religion i forbindelse med virksomhedsledelse og -strategi (s. 120). Imidlertid er den religiøse terminologi ikke bare bevidst valgt; fra et religionsvidenskabeligt perspektiv er den tillige nærliggende. Det fremgår af en jævnføring af Kundes virksomhedsorienterede religionsforståelse med Clifford Geertz' berømte kulturanthropologiske religionsdefinition:

(1) a system of symbols which acts to (2) establish powerful, pervasive, and long-lasting moods and motivations in men by (3) formulating conceptions of a general order of existence and (4) clothing these conceptions with such an aura of factuality that (5) the moods and motivations seem uniquely realistic (Geertz 1973b, 90).

For det første er det klart, at Kundes "sæt af holdninger og værdier" svarer til Geertz' "conceptions of a general order of existence", idet begge udgør grundlaget for menneskers aktivitet. For det andet skal religionen ifølge Kunde samle virksomhedens medarbejdere i arbejdet mod et fælles mål, hvilket Geertz beskriver som "to (...) establish powerful, pervasive, and long-lasting moods and motivations in men". For det tredje beskriver Geertz' religionsforståelse, hvorledes religionen indsætter dens udøvere i en overordnet meningssammenhæng, der bevirker en tilsvarende handle måde (jf. Geertz 1973a). På samme måde lader virksomhedens religion medarbejderne indgå i et fælles

<sup>3</sup> Kunde henviser flere gange til ordet religions etymologi. Religion kommer ifølge ham af *religare*, som kan betyde at binde noget sammen i et fælles udtryk (Kunde 1997, 13.119).

holdnings- og værdisæt, så alle arbejder mod samme mål. For det fjerde antager Kundes religion i overensstemmelse med Geertz' definition "an aura of factuality", så "the moods and motivations seem uniquely realistic" ved at implementeres i virksomhedens organisation, kommunikation og daglige arbejde, så den bliver sandheden for medarbejderne og styrer deres funktion. Kunde udtrykker religionens realitet i virksomheden således:

Det lyder totalitært, men på baggrund af den meget klart definerede Corporate Religion, er der ingen, der har problemer med kursen, fordi alles job er forbundet med virksomhedens Corporate Religion. Religionen er nemlig første kriterium for ansættelse. Når virksomheden er bevidst om fokus og føler ansvar for det, bliver arbejdet effektivt (Kunde 1997, 122).

Der er to væsentlige forskelle mellem religionsopfattelserne. Geertz' religionsdefinition indebærer både en relation til en transcendent virkelighed og en totalforklaring af tilværelsen. Begge dele er fundamentale i Geertz' definition, men ingen af dem indgår i Kundes religionsforståelse, om end den indeholder analoge fænomener.

For det første er det uomgængeligt i Geertz' opfattelse, at religionen indeholder et transcendent niveau, selv om dette ikke optræder i selve definitionen. Ikke desto mindre pointerer han den forskel mellem religiøse og sekulære symboler, at kun de religiøse foregiver at give adgang til en transcendent virkelighed:

A man can indeed be said to be "religious" about golf, but not merely if he pursues it with passion and plays it on Sundays: he must also see it as symbolic of some transcendent truth (Geertz 1973b, 98).

I dette citat er også det andet konstitutive element indbefattet. Hvis golfspillet skulle praktiseres som en religion i Geertz' forstand, skulle det ikke alene indvie spillerne i en ellers utilgængelig sandhed, som skulle være basis for udøvernes eksistens i verden. Gennem religionens transcendent sandhed tolkes tilværelsens fænomener og tildragelser ind i en meningsgivende sammenhæng, hvilket er grundlaget for at kunne kapere og agere i en verden, som ellers ville kunne opløses i kaotiske tilfældigheder:

For those able to embrace them, and for so long as they are able to embrace them, religious symbols provide a cosmic guarantee not only for their ability to comprehend the world, but also, comprehending it, to give a precision to their feeling, a definition to their emotions which enables them, morosely or joyfully, grimly or cavalierly, to endure it (Geertz 1973b, 104).

Det er klart, at Kundes Corporate Religion ikke indeholder sådanne forestillinger. Den etablerer ikke en totalitær og altomfattende meningssammenhæng, men alene en sammenhæng, som gør virksomhedens aktiviteter og medarbejdernes arbejdsfunktioner meningsfulde. Ej heller kan Corporate Religions sandhed kaldes transcendent i en ontologisk forstand, men kun i en immateriel og emotionel forstand. Alligevel er Kundes brug af religionsbegrebet ikke metaforisk. Corporate Religion svarer på virksomhedens mikroniveau strukturelt til traditionel religion på tilværelsens makroniveau. Virksomhedens overordnede kvalitative værdiunivers fungerer i Corporate Religion-tankegangen analogt med traditionelle religioners transcendent virkelighed, idet det befinder sig på et overordnet niveau, hvor det konstituerer virksomhedens sandhed og derved strukturerer

dens aktivitet. Med Corporate Religion tilføres virksomheden en metafysisk dimension,<sup>4</sup> der ganske vist ikke tilregnes en ontologisk status, men som har samme sociale funktion som en konventionel transcendent sandhed.

## 10.2. Religion i paulinsk argumentation

På dette abstraktionsniveau finder man selvsagt paralleller til Corporate Religion i alle praktiserede religionsformer, eftersom de pr. definition placerer udøveren i en overordnet meningssammenhæng, der er baggrund og grundlag for dennes ageren i verden. For Paulus' argumentation i sine breve er det således grundlæggende, at de Kristus-troendes konkrete livsførelse skal være styret af det overordnede kristne værdisystem. Derfor appellerer han til en fundamental forståelse af Kristus-begivenheden og dennes konsekvenser som grundlag for sine formaninger og belæringer. Det udtrykkes i den klassiske relation mellem paulinsk indikativ og imperativ (jf. Petersen 2003). Mens indikativen udtrykker det allerede givne grundlag, opfordrer imperativen til et liv i fuld overensstemmelse hermed. I Galaterbrevet udtrykkes dette ganske kort: "Lever vi i Ånden, skal vi også vandre i Ånden" (Gal 5,25). Den ånd, som galaterne i kraft af deres antagelse af Paulus' forkyndelse har modtaget (Gal 3,2), skal være bestemmende for de kristnes eksistens i verden, eftersom ånden forbinder dem med den overordnede væren-sorden, som Kristus har etableret (Gal 4,4-7). Derved etableres en fundamental korrespondens mellem det grundlæggende trossystem og den konkrete handling.

Til den kraftige betoning af det fælles værdiunivers som basis for den konkrete livspraksis svarer den stærke vægtlægning på den indbyrdes enighed i menigheden og enheden mellem Paulus og menighedsmedlemmerne. I Galatien er enheden truet, fordi galaterne står i begreb med at vende sig bort fra Paulus til en anden udlægning af kristendommen (1,6-9). Paulus tager til genmæle for at genetablere harmonien mellem sig og galaterne (5,10). Hans mål med brevet er, at modtagerne ikke forlader hans forkyndelse, men forbliver tilsluttet den meningssammenhæng, som de først blev indoptaget i (4,12-20). Galaterbrevet skal genskabe den enhed om det grundlæggende budskab og dets konsekvenser, som ifølge Paulus er sat i fare ved forkyndelsen af en anden forståelse af Kristus-troen.

Paulus anvender i udstrakt grad metaforiske udtryk for at definere de troendes forhold til det overordnede trossystem og samtidig betone deres forpligtigelse til en bestemt livsførelse. Det er særligt fremtrædende i Første Korinterbrev. Korinterne er bogstaveligt talt inkorporeret i en større sammenhæng, fordi de har modtaget Helligånden, så deres legemer er et tempel for den (1 Kor 6,19). Af den grund skal de afholde sig fra utugt, da utugt netop foregår med legemet (1 Kor 6,18). I stedet skal legemet anvendes til at ære Gud (1 Kor 6,20). I denne perikope ses sammenhængen mellem den transcendent verden, som menigheden i kraft af ånden har fået del i, og deres aktivitet i verden, der skal være bestemt af den nye virkelighed.

Kropssymbolikken anvendes senere i Første Korinterbrev for at understrege menighedens enhed på trods af medlemmernes forskellige funktioner (1 Kor 12; jf. Martin 1995). Fordi alle har fået den samme ånd (1 Kor 12,13), er de lemmer på det samme

---

<sup>4</sup> Overskriften på introduktionskapitlet i *Unik nu ... eller aldrig* lyder "Hvor metafysisk er din virksomhed?" (Kunde 2001, 14).

legeme (1 Kor 12,12) og skal derfor ikke ringeagte hinanden (1 Kor 12,14-26). Menigheden har en fælles identitet i kraft af den transcendent virkelighed, som de ved ånden er inkorporeret i. Derfor er det afgørende for Paulus at udrede korintermenighedens interne stridigheder (1 Kor 1,10-17; 11,17-34), for det er i modstrid med selve det grundlæggende kristne budskab ikke at være samlet i en enhed, hvilket Paulus viser ved sin brug af henvisninger til den fælles ånd (1 Kor 12,11) kropsmetaforik (1 Kor 12,27) og nadverritualet (1 Kor 10,17).

Paulinsk religion indeholder selvsagt en universel, totalitær og transcendent væren-sorden og er derfor i modsætning til Corporate Religion en religion i traditionel forstand. Alligevel er der en slående lighed mellem Kundes gentagne pointering af nødvendigheden af virksomhedens samling om et fundamentalt værdisystem og Paulus' understregning af enhedens vigtighed i de kristne menigheder. Både de kristne og den succesfulde virksomhed skal være samlet i én tro, som determinerer alles aktiviteter.

For Kunde har værdigrundlaget tillige betydning for produktets status. Produktet skal være udtryk for de værdier, som virksomheden repræsenterer. Sagt på en anden måde: Produktet antager symbolstatus i forhold til virksomhedens 'brand'.

### 11.3. Brand og mission

Hvis Corporate Religion er det værdisæt som virksomheden styres efter, er brand'et dette værdisæt set fra forbrugerens side.<sup>5</sup> Virksomhedens produkter er nemlig forbundet med virksomhedens forestillingsverden:

Jeg taler om brand values – alle de udtryk, holdninger og abstraktioner, virksomhederne tillægger deres varer ud over produkternes rent funktionelle kvaliteter. Det er de immaterielle og emotionelle værdier, der giver produktet dets brand-status (Kunde 1997, 14).

Produktet indebærer ofte langt mere end brugsværdien, fordi det er forbundet med en række symbolværdier. Det er den brand-værdi, som forbrugerne gennem konsumptionen involverer sig i.

Kunde opererer med fem forskellige brand-positioner, der afgøres af forbrugernes grad af involvering i brand'et (s. 64-77).<sup>6</sup> Den laveste grad af involvering er 'Product Brand', som dækker over produkter, der alene sælges for produktets brugsværdis skyld. I denne position involverer forbrugerne sig slet ikke i produktets mulige emotionelle og immaterielle værdi. Eksempler på sådanne produkter kan være lavprisvarerhuse eller discountmærker, hvis eneste konkurrenceelement er prisen. Jet-benzin er fx et 'Product Brand'. Næste position er 'Concept Brand', hvor produktet markedsføres og sælges i kraft af dets emotionelle værdier. Forbrugerne er i en vis grad forbundet med produktets

<sup>5</sup> I *Corporate Religion* er forholdet mellem virksomhedens værdier internt i organisationen, som samles under betegnelsen Corporate Religion, og brand'ets eksterne værdier ikke helt klart. Tilsyneladende er der ikke nødvendigvis overensstemmelse mellem disse. I *Unik nu ... eller aldrig* behandles problemstillingen grundigt i gennemgangen af implementeringen af virksomhedens værdigrundlag både internt og eksternt. Kunde taler her om en forankring af virksomhedens Corporate Concept såvel internt i virksomheden som eksternt på markedet (Kunde 2001, 137).

<sup>6</sup> Et brand kan indtage forskellige positioner hos forskellige forbrugere og vil således rumme forskellige niveauer af involvering hos forskellige forbrugersegmenter. I branding-processen og markedsføringsstrategien er opgaven at involvere så mange forbrugere som muligt så meget som muligt (Kunde 1997, 62f).

mærke, men i forhold til de næste positioner er der alene tale om loyalitet mod et bestemt varenavn og ikke involvering i det værdisæt, som mærket måtte repræsentere. Kunde nævner Shell som eksempel på et 'Concept Brand' (s. 148), men man kunne vel anføre enhver anden type tankstation, der ofte vil nyde kundernes loyalitet uden at det medfører forpligtigelse over for selskabets værdisystem. Positionen 'Corporate Concept Brand' adskiller sig fra forrige position ved at involvere forbrugerne i et bagvedliggende holdnings- og værdisystem. For forbrugerne er produktet forbundet med en bestemt verdensanskuelse og har en tilsvarende symbolværdi. Således medbringer produktet en andel i den grundholdning, som brand'et indebærer. "Et Corporate Concept er kendetegnet ved, at det består et dybt og troværdigt forhold mellem forbrugere, virksomhed og brand" (69). Brugsværdien er i denne position erstattet af symbolværdien, og det materielle produkt spiller en underordnet rolle. Eksemplet på denne brand-position kan være rengøringsmidlet Ajax, hvis status som 'den hvide tornado' er vigtigere end det konkrete produkt.

På dette niveau indfører Kunde begrebet 'mission' om virksomhedens markedsføringsstrategi. Eftersom virksomheden ikke primært sælger produkter, men derimod symboler på det grundlæggende 'Corporate Concept', kan virksomhedens mål beskrives som udbredelse af et budskab. Ved at vinde tilhængere for sit 'Corporate Concept', dvs. virksomhedens værdigrundlag, forbedres brand'ets position.

På det næste trin i Kundes hierarki er brand'et blevet en 'Brand Culture'. Det vil sige, at brand'et for målgruppen er identisk med produktets funktion. For disse forbrugere er brand'et 'Brand Culture'. Man kan nævne tandpastaen Colgate som et produkt med 'Brand Culture'-position, da dette mærke for en del af målgruppen er identisk med tandpasta, og ingen andre tandpastamærker er reelle alternativer. Et meget succesfuldt brand hæver sig fra 'Brand Culture' til 'Brand Religion'. Det er den ultimative brand-position med en maksimal involvering af målgruppen, da brand'et uanset produktet har forbrugernes interesse. Således kan en virksomhed med 'Brand Religion'-status sælge en række forskellige produkter, fordi det i højere grad er brand'ets symbolske værdi end selve produktet, der sælges. Nike er fx en 'Brand Religion' for mange sportsudøvere.

Det pågældende brand er et must – en tro – for forbrugerne, der bekender sig til det og meget nødt vil have andre brands inden for de kategorier, en Brand Religion er til stede i (s. 73f).

Mens det i forrige afsnit blev fremlagt, hvorledes virksomhedens Corporate Religion er det interne værdisæt, der samler firmaet, er det nu klart, at brand'et er det eksterne værdisæt, som forbrugerne forbinder med virksomhedens produkter. Missionen er en klar formulering af det pågældende værdisæt, som det er virksomhedens mål at udbrede til forbrugerne (s. 130f). I en sund virksomhed, der har mulighed for at opnå status af 'Brand Religion', er der ingen forskel på det interne og eksterne værdisæt. Virksomhedens selvforståelse svarer til forbrugernes forståelse af dens produkter. Resultatet er, at den Corporate Religion, som samler virksomhedens medarbejdere til en enhed, også udgør firmaets brand-værdier. Når disse gennem missionen udbredes til forbrugerne, medfører det en høj involvering i brand'et.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> I *Unik nu ... eller aldrig* anvender Kunde psykologen Alfred Adlers opfattelse af menneskets personlighed som bestående af tre områder: Hvordan personen opfatter sig selv, hvordan han opfattes af andre, hvordan han ønsker at opfattes af andre. Den harmoniske personlighed har størst mulig overensstemmelse mellem de tre



## 12.4. Brand i paulinsk mission

Kundes religiøse terminologi er ikke ubegrundet, for religion består heller aldrig i udbredelse af et produkt eller en vare. Den er netop altid forkyndelsen af en overbevisning, en verdensanskuelse, et værdisæt. Mange socialhistoriske undersøgelser har vist, hvorledes produktet af Paulus' virke er en social gruppering, hvori den troende kan opnå status og position. Men de samme studier viser, at dette er sket gennem forkyndelsen af en ny verdensanskuelse, hvorved han har overbragt de troende et nyt værdisæt, som har medført en forandring af deres selvforståelse.<sup>8</sup> Paulus agerer i sine breve rigtig nok som en pragmatisk menighedsstifter og -leder (Engberg-Pedersen 2003, 23), men hans grundlæggelse og ledelse beror på et værdibaseret budskab. Derfor appellerer han til dette budskab, når han skal intervenere i konkrete situationer.

Galaterbrevets argumentation er et eksempel herpå. Nyere eksegeser har vist, at problemerne i forbindelse med lovoverholdelsen i Galatien er nært forbundet med etniske problemstillinger, for så vidt indførelsen af omskærelsen og renhedsforskrifterne ville resultere i en kristendom, som blev defineret inden for jødiske kulturelle koder (Hallbäck 2001, 93-96). Paulus' indgriben befinder sig imidlertid ikke på dette sociologiske niveau, men består i en argumentation for uforeneligheden af etniske statusmarkører og den kristne religionsform. Brevets teologiske afsnit (kap. 3-4) har således til formål at redegøre for den teoretiske årsag til, at den kristne religion ikke implicerer lovoverholdelse. Kristus har frigjort de kristne fra denne forpligtigelse (Gal 3,12f), hvorfor galaterne kaster vrag på Kristus' gerning (Gal 3,23-29) og Paulus' forkyndelse (Gal 5,7-12), hvis de lader sig omskære: "I er afskåret fra Kristus, I der søger at blive retfærdiggjort ved loven. I er faldet ud af nåden" (Gal 5,4). Paulus ser ikke omskærelsen som en tilføjelse eller udvidelse af den kristne forkyndelse, men han mener, at hele det kristne værdiunivers udfordres af opfordringerne til at lade sig omskære.

Et andet eksempel på værdisystemets absolutte prioritet i den paulinske religion er indsamlingen til menigheden i Jerusalem, som præsenteres i Andet Korinterbrev. Modtagerne opfordres indtrængende til at bidrage økonomisk til Jerusalemmenigheden, men hos Paulus italesættes tilskyndelsen inden for det kristne trossystem, så selve indsamlingen får symbolstatus i forhold til korinthernes tilhørsforhold til de grundlæggende værdier. For det første skal selve bidraget være en naturlig konsekvens af Kristus' gerning og korinthernes delagtighed heri:

Men ligesom I er rige på alt, på tro og tale og kundskab og al beslutsomhed og på den kærlighed, vi har vakt hos jer, må I også vise jeres rigdom i denne indsamling. Jeg siger det ikke som en befaling, men fordi jeg ved hjælp af andres beslutsomhed vil prøve, om også jeres kærlighed er ægte – og I kender vor Herre Jesu Kristi nåde, at han for jeres skyld blev fattig, skønt han var rig, for at I kunne blive rige ved hans fattigdom (2 Kor 8,7-9; jf. 9,13).

Ved at give af deres rigdom viser korintherne, at de er blevet rige gennem Kristus. For

---

områder. Tilsvarende finder Kunde, at virksomheden skal stræbe efter optimal harmoni mellem brand'ets indhold på markedet og Corporate Religion i virksomheden (Kunde 2001, 136).

<sup>8</sup> Nyklassikeren på dette felt er Wayne A. Meeks' *The First Urban Christians* (Meeks 1983), hvor der netop lægges afgørende vægt på det overordnede teologiske begrebsapparats sociale funktion i de paulinske menigheder.

det andet tilskriver Paulus indsamlingen en funktion i forhold til det overordnede trossystem. Den viser korinternes delagtighed deri, og derfor er den ikke blot en økonomisk hjælp til menigheden i Jerusalem: "Den hjælp, som ligger i denne tjeneste, udfylder nemlig ikke kun de helliges mangler; den er også en rigdom ved at fremkalde manges taksigelse til Gud" (2 Kor 9,12). Den materielle gave træder i baggrunden til fordel for de immaterielle holdninger og værdier, som den er forbundet med. Den hverken gives eller modtages inden for en enkel produkt-økonomi, for dens primære værdi er ifølge Paulus dens forbundethed med det overordnede immaterielle og emotionelle værdisystem.

Paulus' kommunikation fremviser de strukturer, som Kunde forbinder med brands og Corporate Religion. For Paulus er det i ekstrem grad holdningerne og værdierne, der styrer organisationen og bestemmer produktet – faktisk i så høj grad at kristendommens konkrete udtryk underordnes og afpasses det overordnede system. De kristne er først og fremmest tilknyttet et religiøst værdiunivers, i relation til hvilket alt andet tilskrives mening. Inden for Kundes brand-taksonomi må den paulinske religion bestemmes som det ypperste eksempel på en Brand Religion, da det udelukkende er de tilhørende værdier og ikke de konkrete fænomener, som har betydning.

### 13.5. Værdibaseret vækstledelse

Med Kundes forståelse af virksomheders fundament i værdier frem for produkter sker der et skifte i opfattelsen af firmaers primære opgave:

I princippet kan man sige, at i de virksomheder, der drives af en Corporate Religion, og hvor et brand udgør en Brand Religion, bliver religionen den vigtigste del af forretningen (Kunde 1997, 137).

Når den udslagsgivende identitetsmarkør hverken er produktionen eller organisationen, men de værdier, som er forbundet med produktet, og som organisationen styres efter, er det afgørende at kunne udvikle en Corporate Religion og implementere den i virksomheden. Til det formål fremlægger Kunde modellen 'værdibaseret vækstledelse' (s. 129), der viser vejen fra produktet til en fuldt implementeret religionsbaseret virksomhedsstrategi.

Første trin er det fysiske produkt, som i denne sammenhæng ikke er relevant, før det forbindes med næste led, 'missionen'. Denne er virksomhedens eksistensgrundlag. Produktet må nemlig forbindes med et værdisæt for at kunne opnå brand-status. Missionen er som nævnt en klar formulering af den emotionelle og immaterielle værdi, som produktet har symbolstatus i forhold til.

Næste led er 'visionen', som er betegnelsen for det langsigtede og fremsynede mål, som virksomheden stræber efter. Af den grund kaldes visionen også 'ledestjernen'. Mens missionen aldrig er udtrykt i kvantitative termer, men altid er et spørgsmål om kvalitative værdier, kan visionen formuleres som et kvantitativt mål. På næste trin samles vision og mission under et overordnet værdisæt. Det er virksomhedens Corporate Religion.

Kunde pointerer, at Corporate Religion ikke må forblive abstrakte forestillinger, men konkret skal involvere alle organisationens medarbejdere. Derfor tilføjes på næste trin begrebet 'system'. Virksomheden må udarbejde et regelsæt, der sikrer religionens efterlevelse. I mange organisationer består systemet af en 'bibel', der klart og entydigt

redegør for virksomhedens Corporate Religion, så alle medarbejdere er orienteret derom. Men en række store firmaer har tillige et internt uddannelsessystem, der grundigt indfører medarbejderne i virksomhedens værdigrundlag. Endelig kan dette støttes af en række konkrete tiltag, fx manualer og regler, der sikrer, at Corporate Religion ikke svigtes.

Et 'system' er ikke nok. Der må tillige skabes engagement, forståelse og velvilje i organisationen, hvilket sker i næste led under overskriften 'commitment'. Mens 'systemet' styrer Corporate Religion fra toppen, skal dette led sikre medarbejdernes engagerede deltagelse i det fælles projekt: "En Corporate Religion skal gøre organisationen til én samlet bevægelse, der bevæger sig hen imod et fælles mål, som giver mening for alle medarbejdere" (s. 138). 'Commitment' sikres ved at gøre målet meningsgivende for alle ansatte i organisationen.

Som sidste fase optræder 'action', der betegner en sikring af, at virksomhedens Corporate Religion resulterer i praktiske handlinger og tilsvarende resultater. Det væsentlige i denne forbindelse er, at der skal opnås homogenitet i alle virksomhedens afdelinger. Derfor må der være ensartede udadrettede tiltag over hele markedet og samtidig en form for kontrol med lokale afdelinger, der skal sikre, at det fælles overordnede værdisæt medfører samme praksis overalt.

Af modellens syv trin er de fire første ('produkt', 'mission', 'vision' og Corporate Religion) på forskellig vis behandlet i det foregående. De tre sidste ('system', 'commitment' og 'action') omhandler alle arbejdet med at implementere Corporate Religion i virksomhedens daglige praksis. Nedenfor skal paulinske paralleller til disse elementer fremdrages.

#### 14.6. Værdiledelse af paulinsk religion

Kunde nævner flere gange religiøse bevægelser som inspirationskilder for hans udvikling af begrebet 'system' til sikring af religionens efterlevelse i virksomheden:

Det, der kendetegner alverdens trossamfund, er, at de har sat et system op for, hvordan deres tro skal udbredes. Troen i sig selv har selvfølgelig været medvirkende, men det er systemet, der gør, at religionen lever og overlever. Det samme gør sig gældende for virksomheden (s. 136).

Imidlertid udfolder han ikke detaljeret, hvilket 'system' religionerne anvender for at garantere religionens overlevelse. Han nævner blot følgende:

De første kristne forstod tidligt, at hvis de skulle vinde tilhængere og udbredelse for kristendommen, blev de nødt til at sætte tingene i system. De skabte commitment ved hjælp af en bibel og en stærk tro på nogle bestemte begivenheder (s. 195).

Tilsyneladende fokuserer Kunde alene på kristendommens tro som grundlaget for de kristnes 'commitment': "Modsat Nikes sponsorering har den katolske kirke bygget en verdensomspændende organisation op på en tro, der har skabt en enorm commitment i de katolske menigheder" (s. 176). Men mange flere fænomener har haft betydning for kristendommens succes. Tidligt i kristendommens historie blev der i overensstemmelse med Kundens anvisninger udviklet et omfattende og mangefacetteret 'system', der sikrede kristendommens udbredelse og overlevelse. Allerede kort efter nytestamentlig tid opstod i katekumenatet et mere eller mindre struktureret uddannelsessystem med for-

skellige former for pædagogisk materiale (jf. Hauschildt 1989; Balling 2003). Ligeledes er der ved Det Nye Testaments afslutning opbygget et relativt faststruktureret ledelseshierarki med regler for udnævnelse af ledere på forskellige niveauer (jf. 1 Tim 3,1-13; Tit 1,5-9). Tilsvarende finder man for tidligt kristne manualer for menighedslivet (fx Didake), som sikrer religions implementering i dagligdagen. Endvidere optræder inden for NT de gammeltestamentlige skrifter som autoritative skrifter for menighedens liv (2 Tim 3,15f) samt en begyndende kanonisering af de nytestamentlige skrifter (jf. 2 Pet 3,15f).

Også hos Paulus finder en begyndende systematisering af religionens efterlevelse sted. Selve hans breve til menighederne er vidnesbyrd om den faste styring, som han forsøger at gennemføre. Galaterbrevet er et meget tydeligt eksempel på en intervention i en konkret situation, hvor Paulus som den ansvarlige leder tydeligt udtrykker sin opfattelse af de givne forhold og deres manglende forbindelse til det grundlæggende værdisæt. Ligeledes kan de gentagne besøg i menighederne tolkes som styringsmekanismer. Fx fungerer det forestående besøg i Korinth tydeligt som en opfølgende inspektion (1 Kor 5,21).<sup>9</sup> I visse tilfælde anvender han stedfortrædere til disse inspektionsrejser (1 Thess 3,1-3). Endvidere har Paulus' forkyndelse været forbundet med en undervisning, som fortsættes og udbygges senere hen (1 Kor 14,26). Han kan derfor minde sine menigheder om, at de endnu ikke er fuldt oplyste, men mangler flere niveauer af belæringen (1 Kor 3,1-3; 1 Thess 3,10). Endelig findes i Paulus' breve tegn på en begyndende organisering af menigheden med tilhørende embedsfunktioner. Der nævnes således apostle, profeter, lærere etc. (Rom 12,6-8; 1 Kor 12,7-11.28-31; Fil 1,1; 1 Thess 5,12; Gal 6,6), der varetager bestemte opgaver i forbindelse med religionens efterlevelse. Til det formål kan man også nævne eksemplet på en form for kirketugt, hvor medlemmer, der ikke lever op til religionens krav, ekskluderes fra fællesskabet (1 Kor 5,1-5).

Paulus' breve er ikke missionsskrifter, som omhandler udbredelsen af budskabet; de beskæftiger sig derimod med fastholdelsen af budskabet og sikringen af 'commitment'. Det viser den begyndende systematisering og meget spæde institutionalisering af elementer som undervisning, ledelse og kontrol.

Skal 'systemet' sikre Corporate Religions implementering i virksomhedens dagligdag, er 'commitment' det positive svar fra medarbejderne. Eftersom hele ideen bag Corporate Religion er at samle virksomheden om én mission og i ét værdisæt, er 'commitment' helt afgørende for Corporate Religions succes. Uden medarbejdernes engagerede og villige overtagelse af det fælles værdisæt har hele forestillingen om en Corporate Religion ingen effekt. Derfor er det vigtigt for Kunde at anvise måder, hvorpå man skaber 'commitment'. Han nævner ni eksempler: Store visioner, entusiasme, produktudvikling, uddannelse, en modetrend, markedsføring, tro, management/opbygning af 'systemer', PR (s. 177).

Fælles for de ni veje til commitment er, at det er topmanagement, som skal gå foran og vise, at man virkelig mener det – og lave faste regler for, at den enkelte kan begå sig i virksomheden og vise, at vedkommende lever op til det definerede mål (s. 176).

---

<sup>9</sup> I *Unik nu ... eller aldrig* betoner Kunde stærk kommunikation som afgørende inden for værdibaseret ledelse (Kunde 2001, 364-370). Han fremhæver bl.a. eksempler på ledere, der anvender personlig kontakt i forsøget på at kommunikere virksomhedens tro til medarbejderne (s. 360).

Eksemplerne viser, hvorledes ledelsen kan få de ansatte til at engagere sig for virksomhedens Corporate Religion og dermed skabe troende og motiverede medarbejdere. "Der må være et vist element af tro for at være i virksomheden, for tro avler motivation" (s. 176).

Som vist i citaterne nævner Kunde kirken som eksempel på en organisation, der ved troen har kunnet skabe en overordentlig høj grad af 'commitment'. I Paulus' breve findes imidlertid en række andre faktorer, der har til formål at styrke og udbygge modtagernes tro og skabe 'commitment'. For det første kan man nævne den gentagne forsikring om at være inkluderet i den største vision af alle, nemlig forestillingen om en eskatologisk frelse (1 Thess 4,13-5,11; 1 Kor 6,2f; 15,12-58). De troendes tilværelse er rettet mod et endetidigt dommedagsscenario, hvor de i kraft af deres tilhørsforhold til religionen kan forvente evig frelse. Et andet led i Paulus' bestræbelser på at skabe tilknytning til sit budskab er den markante differentieringsstrategi. Han fremstiller den kristne gruppering som radikalt adskilt fra det omgivende samfund og beskriver de to modsatte værdibegreber: Indenfor er der frelse, udenfor fortabelse; indenfor er Gud, udenfor afguder; indenfor renhed, udenfor synd etc. (1 Kor 1,26-29; 3,18-20; 2 Kor 6,14-18; 1 Thess 1,9f; 5,4-8; Gal 1,4). Følgelig skal de kristne afgrænse sig i forhold til omverdenen (1 Thess 4,3f.10-12; Gal 4,19-21; 1 Kor 5,9f; 6,9-11). Svarende til den skarpe grænsedragning over for verden forsøger Paulus for det tredje at opbygge et attraktivt alternativt fællesskab. Tilhængerne er ikke blot adskilt fra verden, men de er indoptaget i en attråværdig åndelig familie med Gud som den kærlige og omsorgsfulde fader og Kristus og menighedsmedlemmerne som brødre (Gal 3,26-29; 4,5f; 5,10; 1 Thess 1,3f). Menigheden er derfor præget af broderkærlighed efter Kristus' og Paulus' forbillede (1 Kor 4,15f; 11,1; 1 Thess 4,1-12) (Fatum 2003).<sup>10</sup> For det fjerde er det af stor vigtighed, at menighedens rituelle liv stadfæster og bekræfter de kristnes tilhørsforhold til menigheden og derved deres inddragelse i det overordnede religiøse system. Paulus henviser derfor flere steder til dåben, der formidlede overgangen ind i menigheden og dens værdisystem, når han vil minde dem om deres forpligtelser over for religionen (Rom 6,1-11; 1 Kor 6,9; 12,13; Gal 3,27).<sup>11</sup> Dåben er et engangsritual, som formidler overgangen fra ikke at tilhøre menigheden til at tilhøre den og dermed markerer overtagelsen af det kristne værdiunivers. Nadveren fejres derimod gentagne gange for at bekræfte og bestyrke de kristnes tilhørsforhold til dette univers og således konsolidere dets betydning for den kristnes eksistens (1 Kor 10,16-18; 11,17-34).

Når Kunde endvidere fremhæver vigtigheden af, at virksomhedens øverste ledelse, topmanagement, er afsender af budskaberne om Corporate Religion (Kunde 1997, 195), er dette i ekstrem grad tilfældet i Paulus' kommunikation til sine menigheder. Ikke blot er Paulus menighedsgrundlæggeren og kan optræde med en naturlig autoritet, men han konstruerer tillige sin egen identitet således, at han taler på Guds vegne. Gud er de kristnes fader, men Paulus optræder som en fader for sine menigheder og kan dermed kom-

<sup>10</sup> Dette aspekt nævner Kunde ikke i sine bøger, men i ovennævnte interviewbog udtaler han: "Jeg ser nemlig min virksomhed som en familie" (Arnesen & Gørtz 2003, 208). Endnu et eksempel på en meget direkte parallel mellem den paulinske religions menighedsforståelse og Kundes virksomhedsteori.

<sup>11</sup> Selv om J.D.G. Dunns forståelse af dåben hos Paulus som symbol kan underkastes berettiget kritik, er det i denne forbindelse interessant, at han beskriver den som "the means of expressing commitment to Jesus as Lord" (Dunn 1990, 160 (kursiveret hos Dunn)).

munikere med den ultimative autoritet (Rom 1,5; 1 Kor 1,1; 4,15; 2 Kor 1,1; 12,19; 1 Thess 2,11-13; Gal 1,1; 1,11f). Ingen kan være i tvivl om, hvilken vej Paulus mener, at man skal gå. Han tøver hverken med at udtrykke sin glæde over de menigheder, som holder fast ved hans kurs (1 Thess.), eller kommentere og bebrejde de menigheder, som er ved at vende sig fra ham (Gal.) eller ikke lever op til hans værdier (1 Kor.).

Troen er altså ikke alene om at skabe 'commitment' i de paulinske menigheder. Tværtimod er der en række forskellige faktorer, som forbinder de kristne med det overordnede værdisystem og således styrker troen med øget 'commitment' til følge.

Den sidste del af den værdibaserede vækstledelse er 'action'. Begrebet betegner de forhold, der skal sikre, at virksomhedens Corporate Religion erkendes af forbrugerne på de forskellige markeder. Således indfries missionen: "Virksomhederne kan have nok så gode intentioner, men det er kun det, der når forbrugerne, der tæller" (s. 138). Dette volder særligt problemer på det globale marked, hvor de lokale afdelinger ofte overlades ansvaret for markedsføring og kommunikation. Den lokale udformning af præsentationen medfører gerne, at produktets emotionelle og immaterielle værdier, dets brandværdi, ikke bliver entydigt og derfor svækkes (s. 139). Kundes løsning er, at virksomhederne skal sikre en fokuseret action ved at koncentrere sig om få aktiviteter eller produkter, men til gengæld markedsføre disse konsekvent i overensstemmelse med deres Corporate Religion.<sup>12</sup> Han afviser markedstilpasningsteorier og plæderer i stedet for en 'uddannelse' af markedet (s. 196). For ham at se skal internationale firmaer ikke udskifte eller ændre deres grundlæggende koncept, fordi de indtræder på nye markeder i andre kulturer. Tværtimod er det altafgørende, at Corporate Religion også sætter sig igennem på lokalmarkederne, så firmaets brand forbliver ens verden over. Markedsføringen og kommunikationen må derfor planlægges og ledes af moderselskabet, så den samme Corporate Religion bliver gældende for datterselskaberne, ellers mister produktet fokus (s. 208-210). Missionen skal være den samme uanset markedet. "Den katolske kirke diskuterer jo heller ikke midt i det hele, om det nu også er den rigtige religion – eller laver den om, så den passer til det enkelte land" (s. 226).

Man kan se en parallel til Kundes kritik af den ansvarsforflygtigende markedstilpasningsteori i Paulus' fremstilling af det såkaldte apostelmøde og dets konsekvenser (Gal 2,1-10). Hvis Geert Hallbäck har ret i sin forståelse af de historiske begivenheder ved apostelmødet, resulterede beslutningen i en deling af såvel missionen som missionsmarken. Hedningemissionen skulle Paulus tage sig af, og til den hørte ingen etnisk specifikke krav om omskærelse og overholdelse af renhedsregler. Jødemissionen hørte derimod under søjlerne i Jerusalem, og den forblev inden for den etniske jødedom og indebar derfor omskærelse og renhedsreglerne (Hallbäck 2001). Implementeringen af denne beslutning i Antiokia bevirker, at Peter og Barnabas adskiller sig fra de hedningekristne og ikke længere vil spise sammen med dem (Gal 2,11-21). Paulus ser heri en svækkelse af missionens fokus. Det er blevet uklart, hvilket værdiunivers den kristne forkyndelse medfører, fordi budskabet tager sig forskelligt ud på de forskellige missionsmarker. Ifølge Paulus' forkyndelse ligestilles alle, hedninger og jøder, fordi alle frelses ved troen alene. Den jødekristne forkyndelse opretholder derimod et skel mellem jøder og hedninger, som viser sig, når de to grupper ikke kan spise sammen. Paulus

---

<sup>12</sup> Hele bogen *Unik nu ... eller aldrig* handler om den problemstilling, som er blevet yderligere skærpet i den nye værdiøkonomi, hvor alle forbrugere i kraft af internettet har adgang til det globale marked.

insisterer på, at budskabet kun kan have ét indhold og må være ens overalt. Kristendommen må være homogen i sin mission. Han tillader ingen lokal tilpasning af religion; missionen må i alle sammenhænge implicere samme overordnede værdisæt. Talen, som han ifølge Galaterbrevet holder til Peter i Antiokia (Gal 2,14-22), skal netop redegøre for, at Kristustroen ikke rummer plads til to forskellige udgaver. Der er ikke både retfærdighed ved Kristus og ved loven (Gal 2,21). Hævder man det, bygger man det op, som er revet ned (Gal 2,18), og så lever man ikke op til evangeliets sandhed (Gal 2,14). Evangeliets sandhed, som er kristendommens overordnede værdisammenhæng, findes ifølge Paulus ikke i forskellige versioner. Derfor tager han skarpt til genmæle, da konsekvensen af apostelmødets beslutning fremstår.

I Paulus' verden er hverken denne eller de øvrige nævnte forestillinger fra hans breve en del af en markedsføringsstrategi. Det er "evangeliets sandhed" (Gal 2,5.14). Men her er det afgørende, at Kundes markedsstrategiske ide om fokuseret 'action' svarer til Paulus' måde at udføre sin mission på.

### 15.7. Karismatisk ledelse

Kundes fordringer til virksomhederne stiller nye krav til ledelserne. De skal ikke længe udelukkende koncentrere sig om traditionelle kvantitative værdier, men være åndelige ledere, som beskæftiger sig med virksomhedens Corporate Religion og dens gennemslagskraft i organisationen (Kunde 1997, 120).

Beskrivelsen af den åndelige ledelse er interessant i denne sammenhæng ved lighedspunkterne med Max Webers karismatiske autoritetstype.<sup>13</sup> Kunde beskriver den åndelige leder som en karismatisk leder:

Bag næsten alle store internationale virksomheder står en karismatisk stifter eller én, der i anden eller tredje ledelsesgeneration har drevet virksomheden med udgangspunkt i sin egen stærke personlighed. ... Så længe det er stifteren eller den karismatiske ledelse, der driver den internationale virksomhed til succes, rettes virksomheden ind efter denne ledelse, og ingen er i tvivl om kursen (s. 240).

Den karismatiske ledelse, der ofte er identisk med stifteren, inkarnerer firmaets mission i sin person: "Så længe stifteren er fysisk til stede i virksomheden, er det ham, der sætter dagsordenen i virksomheden" (s. 243). Præcist som i Webers karismatiske autoritetstype er denne ledelsesform bundet til en person, der med sit personlige engagement styrer virksomhedens mission. Den karismatiske virksomhedsgrundlægger er religionsstifter og – leder, fordi han i sin person medbringer virksomhedens Corporate Religion.

Imidlertid bør den karismatiske leder ifølge Kunde ikke afløses af en anden ledelsestype. Tværtimod skal en succesfuld innovativ åndelig leder, som har haft klare mål,

<sup>13</sup> Som bekendt udvikler Weber flere steder i sit forfatterskab en autoritetstypologi (fx Weber 1980, 122-176.541-868). Der er tre rene typer legitim autoritet ('Herrschaft') (jf. s. 124): (1) Den rational-legale type, hvis legitimitet bygger på samfundets ordninger og institutioner. Autoriteten er knyttet til embedet, som forvaltes af en person. Embedsmandssystemet er et eksempel på en rational-legal autoritetstype. (2) Den traditionelle type, hvis legitimitet stammer fra gældende traditioner. Autoriteten følger af traditionen, som en given person viderefører. Et patriarkalsk ledelsessystem er typisk eksempel på en traditionel autoritetstype. (3) Den karismatiske type, hvis autoritet stammer fra en persons personlige autoritet, som vises ved dennes særlige evner og styrke. Autoriteten er knyttet til en enkelt persons egenart. Den religiøse innovator, fx en profet, er det klassiske eksempel på en karismatisk autoritet.

følges af en leder, der har samme egenskaber og samme synlige ledelsesstil.

Det er væsentligt at fremme den tilstand, så den bliver permanent i virksomheden, og at succeskulturen bliver virksomhedens egen kultur, sådan at den dynamiske og fremsynede ledelseskultur går i arv fra ledelsesgeneration til ledelsesgeneration (s. 244).<sup>14</sup>

Lederen skal også i de følgende generationer være religionsleder og varetage af virksomhedens åndelige niveau. Ja, hvis han ikke magter at være andet, skal han udelukkende gøre det (s. 250-254).

### 16.8. Åndelig ledelse i paulinsk religion

Jesus er naturligvis eksemplet *par excellence* på en karismatisk autoritet, men også Paulus var en karismatisk leder af sine menigheder (jf. Holmberg 1978). Ikke alene er han stifter og grundlægger, men han forbinder også i kraft af sin person menighederne med budskabet. Af den grund angår problemerne i Galatien ikke blot Paulus' forkyndelse, men også hans person. For at imødegå modstanderne opbygger han derfor sin autoritet ved at genfortælle sin egen historie (Gal 1,10-2,21). Han viser, hvorledes hans myndighed stammer fra en guddommelig åbenbaring (Gal 1,15f), så han er suveræn over for menneskelige autoriteter som apostlene i Jerusalem og de judæiske menigheder (Gal 1,17-24). Positionen som Guds udvalgte budbringer (Gal 1,1) svarer til den rolle, som Paulus tidligere indtog i Galatermenigheden. De modtog ham som Kristus selv (Gal 4,14). Paulus inkarnerer ved sin selvscenesættelse som Kristus-ikon (Fatum 2001) det kristne værdiunivers over for sine menigheder (Gal 2,19f; 4,19; 6,14.17; jf. 1 Thess 1,5f; 2,10; 4,1; 1 Kor 2,1-5; 4,10.16; 9,1-27; 11,1f; 2 Kor 2,14-17; 3,5 4,10-12; Fil 1,20; 3,10). Afvisningen af Paulus er derfor lig med afvisning af det budskab, som han har bragt (Gal 4,16). Således er Paulus en karismatisk leder, der formidler mellem medarbejderne og det fundamentale værdisystem. Med Kundes termer kan Paulus defineres som menighedernes åndelige, innovative religionsleder (jf. Kunde 1997, 252f).

Parallellerne mellem Kundes forestilling om lederskab og Paulus som leder af sine menigheder er ikke overraskende, eftersom begge ledelsestyper religionssociologisk kategoriseres under den karismatiske autoritetstype. Alligevel er det bemærkelsesværdigt, i hvor høj grad der er overensstemmelse mellem Paulus' selvscenesættelse som en Kristus-repræsentation og Kundes opfordringer til ledelsens personlige overbevisning og overtagelse af virksomhedens værdisæt:

Troen trækker man ikke i en automat. Toplederen må selv tro. For når de ansatte kan mærke, at toplederen brænder for en sag, smitter det. Derfor er det afgørende at finde ind til, hvad han og resten af virksomheden brænder for. Og når det er lykkedes, må han udvikle en bibel, der beskriver, hvordan man bekender sig til virksomhedens tro (s. 120).<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Set fra Webers perspektiv er denne arvefølge allerede en traditionalisering af den karismatiske autoritet, idet man ved valget af efterfølgeren søger en karisma, der harmonerer med forgængerens. Således bliver kendetegnene på den legitime karismatiske leder traditionelt bestemt, mens de rent personlige træk træder i baggrunden (Weber 1980, 143).

<sup>15</sup> Lederskabets forpligtigelse over for virksomhedens værdigrundlag betones endnu kraftigere i *Unik nu ... eller aldrig* (Kunde 2001: 364-370). Det er bemærkelsesværdigt, at Kunde her særligt fremhæver lederens kommunikative evner, fordi hans opgave er at formidle det overordnede værdisystem både til forbrugerne og



Lederen skal gennem sin egen overbevisning formidle virksomhedens tro til medarbejderne, præcis som Paulus personligt forbinder sine menigheder med Kristus.

### 17.9. Kort kritisk konklusion

Ud fra præsentationen af Kundes anvendelse af religionsbegrebet i sin organisations- og markedsføringsteori og sammenligningen med træk fra paulinsk religion kan der afslutningsvis drages tre konklusioner.

For det første kan den managementteoretiske anvendelse af religionsbegrebet rummes inden for en kulturanthropologisk religionsdefinition, om end Corporate Religion ikke involverer trans – eller superhumane magter og personer. I stedet projiceres virksomhedens kvalitative værdier på et ‘metafysisk’ plan, som skaber den overordnede sammenhæng for organisationens aktiviteter. Kundes Corporate Religion kan derfor meningsfuldt defineres som en religion, idet det overordnede værdisystem er ækvivalent med en transcendent verden og har en analog funktion på virksomhedens mikroplan.

For det andet viser de mange paralleller til Paulus’ breve, at Kundes religionsforståelse og -anvendelse ikke stammer fra en hvilken som helst religion, men må betragtes som en virksomhedsteoretisk applikation af paulinsk religion. Corporate Religion kunne derfor være resultatet af en praksisorienteret Paulus-eksegese, om end det ud fra et forfatterbiografisk perspektiv næppe er tilfældet. Alligevel kan Corporate Religion opfattes som et legitimt forsøg på at omsætte nogle af Paulus’ tanker til moderne konkret livspraksis med kvantitativ såvel som kvalitativ værditilvækst til følge.

For det tredje synes sammenhængen mellem Corporate Religion og paulinsk religion at kunne udnyttes yderligere. Når de paulinske strukturer kan anvendes til at skabe succesfulde virksomheder, kan tankerne om Corporate Religion muligvis bruges til at sige noget om årsagerne til den tidligste kristendoms succes. Måske er Paulus’ geni inden for virksomhedsledelse og -organisation et overset element i hans bidrag til kristendommens ekspansion, og måske kan receptionen af hans religion i virksomhedsteori kaste lys tilbage på hans breves virkemidler. Omvendt ligger der muligvis et uudnyttet managementteoretisk potentiale i Paulus’ breve. I hvert fald er en række faktorer (fx ritualer og metaforer), som spiller en væsentlig rolle for Paulus’ menighedskonstruktion, endnu ikke inddraget i teorien om Corporate Religion. Det forekommer ikke usandsynligt, at den nytestamentlige eksegese og ledelse- og organisationsteorien vil kunne frugtbar gøre hinanden.<sup>16</sup>

Til slut skal det nævnes, at den bevægelse som religionskritikken til stadighed påviser som fundamental for religioner af enhver slags, nemlig menneskers projicering af egne idealer på et transcendent og metafysisk plan, i Kundes Corporate Religion foretages bevidst og reflekteret. Corporate Religion påstår ikke at indeholde andet end menneskelige forestillinger og forbilleder. Af den grund tydeliggør Kundes konstruktion konsekvenserne af at indoptage socialkonstruktivistiske pointer i udøvelsen af en religion.

---

til virksomheden: “Lederen skal frem for alt kunne kommunikere brand’ets udvikling til det eksterne marked og den interne organisation – det vil sige lære at blive en god kommunikator” (Kunde 2001: 364). Vægtlægningen på kommunikationens rolle for lederen synes at svare til Paulus’ styrke som brevskriver. Hans kernekompetence lå i den skriftlige kommunikation af budskabet, mens hans personlige fremtræden var skuffende for nogle (2 Kor 10,1).

<sup>16</sup> Mærkeligt nok bruges Paulus’ breve overhovedet ikke i *Management by Bible* (Futtrup & Rydahl 2005).

Så vil religionen udelukkende bekræfte og bestyrke det konventionelle værdiunivers. Derved får den en uovertruffen funktionsdygtighed, men mister til gengæld evnen til at tale det gældende værdiunivers imod.<sup>17</sup> Den kan kun opretholdes, hvis der findes et udefrakommende perspektiv i religionens meningsunivers. At udelukke dette er ideelt for Kundes anliggende, men man kan kritisk spørge, om det er en farbar vej for traditionelle religioner.

## Litteratur

ARNESEN, DINA MARIA & KIM GØRTZ

2003 *Ledelse med værdier – 12 samtaler med danske topledere*, Børsens Forlag, København.

BALLING, JAKOB

2003 “Kristendommens appel til menigmands rationalitet. Bemærkninger til Augustins *De catechizandibus rudibus* mm.” (1977), in: Jakob Balling, *Historisk Kristendom. Artikler og afhandlinger i udvalg*, Anis, København, 69-81.

BILDE, PER

1991 “Begrebet religion. Et indlæg i debatten om religionsvidenskabens objekt drøftet i lyset af beslægtede begreber”, *Chaos* 15, 3-24.

CHOPRA, DEEPAK

1995 *De syv spirituelle love for succes*, Borgens Forlag, København.

CLAUSEN, CLAUS

2002 “Ledere skæver til religion og mystik”, in: *Månedsmagasinet Lederne* 86 (9), 14-24.

COVEY, STEPHEN R.

1992 *7 gode vaner. Personligt lederskab og livskraft*, Schultz, København.

DUNN, JAMES D.G.

1990 *Unity and Diversity in the New Testament. An Inquiry into the Character of Earliest Christianity*, Second Edition, SCM Press, London.

FATUM, LONE

2001 “Identifikation med Kristus: Om kaldsbevidsthed, udfrielse og dåbsfællesskab”, in: Lone Fatum, Geert Hallbäck, Henrik Tronier & Troels Engberg-Pedersen, *Læsninger i Galatertrevet*, Fremad, København, 43-78.

2003 “Tro, håb og gode gerninger. Kristusfællesskabet som social konstruktion”, in: Troels Engberg-Pedersen, ed., *Den nye Paulus og hans betydning*, Gyldendal, København, 120-153.

---

<sup>17</sup> Preben Grønkjær, der i øvrigt bemærker forbindelsen til Paulus i Kundes teori, fælder følgende dom: ”Jeg synes, at Kundes bud på overføring af religiøsitet til erhvervslivet er den eneste rigtige vej at gå, hvis ens højeste værdi er pengene, dvs. når man – i overensstemmelse med Jungs ovennævnte definition på religion – har erfaret dem som mægtige, farlige og hjælpsomme nok til at vise dem et omhyggeligt hensyn og som store, skønne og meningsfulde nok til andægtigt at tilbede og elske dem” (Grønkjær 2001, 178). Det turde dog være en fordrejning af Kundes anliggende. For det første er der ikke tale om at overføre religiøsitet til erhvervslivet, men at lade erhvervslivet fungere analogt med en religion. For det andet bestemmer Kunde religion helt anderledes end Jung, hvis definition derfor ikke kan lægges til grund for en vurdering. For det tredje er det en misforståelse, at Kundes opfattelse udelukkende handler om profitskabelse. Selv samme virksomhedsteori ville kunne bringes i anvendelse i non-profit organisationer. Imidlertid har Grønkjær en pointe i, at Corporate Religion nødvendigvis beror på gældende værdier.

- FUTTRUP, DORTE & JOHN RYDAHL  
2005 *Management by Bible. Ledetråde til ledelse*, Det Danske Bibelselskab, København.
- GEERTZ, CLIFFORD  
1973a "Ethos, World View, and the Analysis of Sacred Symbols" (1957), in: id., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 126-141.  
1973b "Religion as a Cultural System" (1966), in: id., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York, 87-125.
- GRØNKJÆR, PREBEN  
2001 "Religionens betydning for personlighedens indhold og udtryk", i Laugesen & Hildebrandt 2001, 174-180.
- HALLBÄCK, GEERT  
2001 "Jerusalem og Antiokia", in: Lone Fatum, Geert Hallbäck, Henrik Tronier & Troels Engberg-Pedersen, *Læsninger i Galaterbrevet*, Fremad, København, 79-96.
- HAUSCHILDT, KARL  
1989 "Katechumenat/Katechumenen", in: *TRE* 18, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1-14.
- HOLMBERG, BENGT  
1978 *Paul and Power. The Structure of Authority in the Primitive Church as Reflected in the Pauline Epistles*, CB 11, C.W.K. Gleerup, Lund.
- KUNDE, JESPER  
1997 *Corporate Religion. Vejen til en stærk virksomhed*, Børsen, København.  
2001 *Unik nu ... eller aldrig. Brand'et driver virksomheden i den nye værdiøkonomi*, Børsen, København.  
2002 *Branding. Skab bedre resultater – fokusér din virksomhed med branding*, Kunde & Co., København.
- LAUGESEN, ANDERS & STEEN HILDEBRANDT (ED.)  
2001 *Ledelse i dag* 43.
- MARTIN, DALE B.  
1995 *The Corinthian body*, Yale University Press, New Haven.
- MEEKS, WAYNE A.  
1983 *The First Urban Christians. The Social World of the Apostle Paul*, Yale University Press, New Haven.
- PETERSEN, ANDERS KLOSTERGAARD  
2003 "Formaning og syndfrihed", in: Troels Engberg-Pedersen, ed., *Den nye Paulus og hans betydning*, Gyldendal, København, 222-251.
- SALAMON, KAREN LISA GOLDSCHMIDT  
2002 *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.  
2004 "Åndelighed i arbejde. Et antropologisk blik på videnskabeliggjort religion", *Kritisk forum for praktisk teologi* 96, 39-56  
2005 "Et nyt verdensbillede? – om realisering af selvet som aktie", in: Svend Brinkmann & Cecilie Eriksen, eds., *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*, Klim, Århus, 129-157.
- TRONIER, HENRIK  
1994 *Transcendens og transformation i Første Korintherbrev*, Tekst og tolkning 10, Akademisk Forlag, København.

WEBER, MAX

1980 *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (1922), fünfte, reviderede Auflage, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.

Jesper Tang Nielsen  
Adjunkt, ph.d.  
Afdeling for Bibelsk Eksegese  
Det Teologiske Fakultet  
Københavns Universitet