

TOTEM

Tidsskrift ved Afdeling for Religionsvidenskab
og Arabisk- og Islamstudier, Aarhus Universitet

Nummer 28, forår 2012

© Tidsskriftet og forfatterne, 2012

Bachelorprojekt

Corporate Religion

Af stud. mag ved Afdeling for Religionsvidenskab og Arabisk- og
Islamstudier

Astrid Høegh Tyrsted

Indhold

1. Abstract	3
2. Indledning og disposition	3
3. Indledende overvejelser	4
3.1 Managementteoretisk baggrund	6
4. Corporate Religion	7
4.1 Kundes religionsforståelse og brug af religiøse begreber	7
4.2 Implementering af Corporate Religion	8
4.3 ”Åndelig” ledelse	10
5. Religionens rolle i det sekulære erhvervsliv	11
5.1 Politisk Religion og Corporate Religion	12
6. Kritik af Kundes ledelsesstrategi	14
7. Durkheims syn på religion	16
7.1 Ritualet som fællesskabskonstituerende	17
7.2 Det gentagende og opretholdende ritual	18
7.3 Fællesskab som noget religion er eller har	19
8. Tro og trosfrihed på arbejdspladsen	20
9. Konklusion	22
10. Litteraturliste	23
11. Pensumliste	25

1. Abstract

This thesis addresses how religious ideas and concepts are implicated in and used as control tools in modern management strategies. The thesis will be based on Jesper Kunde's management- and branding strategy, Corporate Religion, and will examine whether it is possible to dictate and maintain a united community with a corporate set of values through the use of religious concepts and ideas. In comparison with Carsten Bagge Laustsens thesis concerning the relation between politics and religion, Corporate Religion assumes that a community can be implemented from above. Meanwhile Karen Lisa Goldschmidt Salamons criticize Kunde in lack of the social aspects in Corporate Religion. Kunde's management strategy will be compared with Emilié Durkheim's thesis on how religion is something fundamentally constitutive for religious communities. Here it will be pointed that Kunde and Durkheim share the same idea of religion as something constitutive for a community but nevertheless they differ in the perception of what is essential in the constitution of a community. Kunde ascribes the religious leader the essential role whereas Durkheim ascribes the social base the essential role. From this analysis it will be concluded that united community with a corporate set of values probably can't be dictated though a management strategy from above, if it is not anchored in a social base in the company. However the management can create conditions for a united community to occur. Finally I will discuss the question of potential negative consequences of Corporate Religion's use of religious ideas and concepts.

2. Indledning og disposition

Inden for de seneste 30 år er der opstået flere og flere eksempler på brug af religiøst inspirerede ledelsesstrategier i erhvervslivet og forskellige religiøse praksisser i den daglige arbejdsdag så som åndedragsovelser, mindfulness eller meditation. Disse religiøst inspirerede managementteorier forsøger at implementere religiøse begreber og idéer i et sekulært system som positive redskaber og som et alternativ til de traditionelle managementteorier. Men hvad er det, de religiøse begreber og idéer kan tilføje til den klassiske managementteori? *Corporate Religion* er et eksempel på en religiøst inspireret ledelses- og brandstrategi og vil være denne opgaves udgangspunkt. Strategien blev

formuleret af Jesper Kunde i 1997 og gør brug af en religionsterminologi til at beskrive, hvordan en idealtypisk virksomhed med et stærkt og sælgende brand kan skabes. Jeg vil i denne opgave undersøge Kundes opfattelse og brug af religion i det sekulære erhvervsliv og stille spørgsmålet, om det er mulig at implementere religiøse begreber i en sekulær kontekst og derved diktere og opretholde et værdifællesskab ovenfra, sådan som *Corporate Religion* beskriver det.

Efter et indledende afsnit om forskellige begrebsmæssige og analytiske overvejelser forud for opgaven vil det næste afsnit redegøre for brandingstrategien *Corporate Religion*. Med udgangspunkt i denne redegørelse vil jeg analysere Kundes brug af religiøse begreber i *Corporate Religion* ift. Carsten Bagge Laustsens fremstilling af forholdet mellem religion og politik. Her vil det blive pointeret at diktering af et fælles værdisæt ikke nødvendigvis er konstituerende for et værdifællesskab, som er Kundes sigte med hele ledelsesstrategien. I den forbindelse vil jeg fremdrage Karen Lise Goldschmidt Salamon, som repræsentant for et managementteoretisk perspektiv, og hendes tese om svækkelse af fællesskaber ift. religiøst inspirerede managementteorier. Som repræsentant for et religionsvidenskabeligt perspektiv vil Kundes religionsbegreb blive sammenlignet med Emilié Durkheims forståelse af religion som fællesskabskonstituerende. Det vil her påpeges, at Durkheim og Kunde har det samme begreb om religion som noget fællesskabskonstituerende, men to forskellige opfattelser af, hvordan et sådan fællesskab konstitueres. Ud fra ovenstående analyse og diskussion vil jeg slutteligt konkludere, at man ikke med selvfølgelighed kan implementere begreber og fænomener fra en kontekst til en anden, og derved bruge religiøse begreber til at diktere et fællesskab. Afslutningsvis vil jeg diskutere brugen af religiøse begreber i erhvervslivet ift. hvilke konsekvenser det kan have for den enkelte medarbejder.

3. Indledende overvejelser

Udgangspunktet for denne opgave og dens fokus er en grundlæggende kritisk diskussion af Kundes brug af religiøse begreber i ledelsesstrategien *Corporate Religion*. Kunde formulerer sin strategi ved hjælp af en religionsterminologi, da han grundlæggende mener, at religion har en funktion som kan være brugbar i en erhvervmæssig sammenhæng. Problemet her er den måde, hvorpå han antager, at et begreb eller fænomen i et system

(det religiøse samfund) kan tages ud af dets oprindelige kontekst og impliceres i et andet system (virksomheden). Han tilskriver derved religion en universal funktion og sætter lighedstegn mellem det religiøse samfund og virksomheden. Ydermere antager han, at religiøse begreber er oversættelig til en ikke-religiøs kontekst.

Der er stor forskel på, hvordan de religiøse metoder og begreber bruges i erhvervslivet i forskellige ledelsesstrategier, men selvom disse strategier giver udtryk for at gøre brug af religiøse begreber eller metoder, eller har et tilsyneladende religiøst islæt, kan det ikke nødvendigvis defineres som religion eller religiøse fænomener. Ifølge Salamon bruges de religiøse begreber og metoder i erhvervslivet typisk blot som en ”åndelig” diskurs (Salamon 2002a, 49), hvilket vil sige, at når Kunde skriver, at sigtet med *Corporate Religion* at implementere en religion i virksomheden, er der ikke nødvendigvis tale om det, man typisk i religionsvidenskaben ville behandle som religion. Derfor skal det også her pointeres, at Kundes begreb om ”tro”, ”religion” og ”åndelighed” ikke kan sammenlignes med fx Durkheims brug af samme begreber. Kunde er ikke konsekvent i sin definering af de religiøse begreber, og hvor referencen til det religiøse ligger, men definerer i stedet begreber som modsætninger til tidligere begreber inden for mere traditionel managementsteori¹. Begreber som ”tro”, ”religion” og ”åndelighed” har ingen transempirisk reference men skal nærmere forstås som refererende til det ikke-materielle og ikke-rationelle. Dette dækker nødvendigvis ikke indholdet i Kundes begreber, men kan give en idé om, hvordan Kundes begrebsapparat adskiller sig fra andre inden for religionsvidenskaben. Derfor vil jeg også gennem opgave betegne disse religiøse begreber med gåseøjne.

På trods af at *Corporate Religion* ikke umiddelbart synes at have noget med religion gøre, sådan som religionsvidenskaben traditionelt opfatter det, er studiet af *Corporate Religion* stadig interessant i religionsvidenskabeligt øjemed. En af religionsvidenskabens discipliner er at analysere hvordan religion opfattes og bruges, og *Corporate Religion* er et eksempel på, hvordan religion opfattes i det moderne samfund, og hvordan det bliver brugt som et redskab i sekulære områder, såsom erhvervslivet.

¹ For eks.: “En åndelig ledertype er et opgør med den administrative, produktionsorienteret ledertype, der har været domineret af bogholdere” (Kunde 1997, 251), eller: “Denne er som oftest gearet til det, der er fortid: Kun at udvikle og sælge produkter. I dag gælder det om at skabe stærke immaterielle værdier og ydelser” (ibid., 16).

Inden for religionsvidenskaben har man endnu ikke kunne blive enige om en universel religionsdefinition, så det ville ligeså være et umuligt projekt at skulle analysere og definere det religiøse indhold i disse ”religiøse” tilgange i erhvervslivet. Derfor vil fokus i denne opgave heller ikke være at analysere og diskutere *Corporate Religion* som et udtryk for religiøse fænomener, men derimod vil jeg fokusere på og diskutere Kundes opfattelse af religion og dens tilhørende funktion samt instrumentelle brug af begreber hentet fra og inspireret af religionens verden.

3.1 Managementteoretisk baggrund

Corporate Religion indskrives sig i en bestemt retning inden for det som betegnes *Human Resource Management* (HRM), inden for hvilket der findes flere forskellige tilgange. Det defineres som en disciplin inden for ledelse af medarbejdere, der fokuserer på ”det hele menneske” på arbejdspladsen, hvilket betyder, at det enkelte menneskes potentiale i arbejdet pointeres og skal medregnes i den enkelte virksomhedsstrategi (Høpner 2007, 73-75). HRM fokuserer på de mere bløde parametre i arbejdslivet som fx motivation og medarbejderens sociale og personlige kompetencer. Mennesket opfattes her som at være og rumme mere end det umiddelbart udtrykker, og det forsøges at udfolde og udvikle det indre potentiale gennem arbejdet.

Siden 1970’erne har teoretikere indenfor HRM haft et stigende fokus på skabelse af korporative identiteter, -ideologier eller -kulturer (Salamon 2002a, 68). Tanken bag en korporativ identitet eller kultur er, at en virksomhed eller organisation anses som en samlet organisme bestående af alle de ansatte, og at den virksomhed eller organisation må have en homogen og fælles kultur eller ideologi for hele organisationen, som den enkelte medarbejder kan tilslutte sig for at få succes (ibid.). Det betyder, at den enkelte medarbejder skal internalisere et fælles værdisæt for virksomheden. Typisk forsøger en korporativ ideologi her at blive implementeret via ”holistisk ledelse²”, der er optaget af at skabe en enhed mellem organisationen og den enkelte medarbejder. Inden for den såkaldte holistiske ledelse, anses alle ansatte i en virksomhed som værende ligeværdige dele i den overordnede organisation, men virksomheden som helhed har en højere prioritet end virksomhedens enkelte ansatte (Salamon 2002a, 78). Kunde indskrives sig i denne form

² Begrebet og begrebets definition er her hentet fra Salamon (Salamon 2002a)

for holistisk ledelsesstrategi i sit forsøg på at skabe en korporativ ideologi med sin ledelsesstrategi *Corporate Religion*, som vil være denne opgaves fokus. Gennem opgaven vil jeg forkorte Kunde ledelsesstrategi med CR, men betegne begrebet om en *Corporate Religion* fuldt udskrevet for at undgå forståelsesmæssig forvirring. I det følgende vil jeg redegøre for ledelses- og brandingstrategien *Corporate Religion*, og hvordan det religiøse perspektiv bruges i denne sammenhæng.

4. Corporate Religion

Kunde skrev i 1997 bogen, *Corporate Religion*, som fremsatte en ledelsesstrategi med fokus på branding som det sælgende element. Denne nye strategi forsøger at flytte fokus fra virksomhedens produkt til virksomhedens immaterielle og emotionelle merværdi, da Kunde mener, at en succesfuld virksomhed i dag, må sælge deres produkter via en stærk brandposition og ikke på selve produktets kvantitative værdier: ”Fremtidens værdier er kvalitative. Den tid er forbi, hvor tekniske produktfordele alene kan sælge en vare. Det er holdningen til brand og de emotionelle og immaterielle værdier, som knytter sig til det, der skaber salgsværdi” (Kunde 1997, 12). Kunde mener, at den måde hvorpå virksomhederne skal sikre sig en succesfuld brandposition er ved at implementere og ensrette alle virksomhedens ansatte mod en *Corporate Religion*, dvs. ét fælles værdisæt der samler om en fælles vision og mission (ibid., 129). Sigtet med at etablere en Corporate Religion i virksomheden er at opnå status som en *Brand Religion* over for forbrugeren. Det vil sige, at kunden opfatter netop denne virksomheds brand som et must og en tro, som de bekender sig til (ibid., 15). Denne brandposition vil, ifølge Kunde, opstå som følge af, at virksomhedens medarbejdere og arbejde er ensrettet efter ét samlet værdisæt, da det vil skabe en så stærk ekstern fremtrædelse overfor kunden, at det opfattes som en Brand Religion. En virksomhed har, ifølge Kunde, succesfuldt implementeret en Corporate Religion, når alle virksomhedens medarbejdere er dedikeret til og ”tror” på det fælles værdisæt (ibid., 135).

4.1 Kundes religionsopfattelse og brug af religiøse begreber

Kunde tilskriver fænomenet religion en grundlæggende funktion som konstituerende for værdifællesskaber: ”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). Kunde mener yderligere, at det religiøse menneske udfylder en selvforstærkende og opretholdende funktion ift. fællesskabets værdisæt og den enkeltes tro (ibid., 120). Hans religionsdefinition fører ham til den konklusion, at en succesfuld virksomhed må fungere analogt med religion, da virksomheden derved kan tilføjes ét fælles værdisæt, som vil være konstituerende for et værdifællesskab af dedikerede ansatte. Når en Corporate Religion er blevet etableret, kan der skabes et værdifællesskab, der relaterer til ”religionens” værdisæt, og derved vil de troende medlemmer af dette værdifællesskab, ifølge Kunde, sørge for, at ”alle angreb på virksomheden bliver besvaret hårdt og præcist, fordi alle er believers” (ibid., 41).

Kunde har ingen direkte religionsdefinition men henviser i stedet til ordets betydning, der, ifølge Kunde, kommer af det latinske ord ”religare” og betyder ”at binde sammen”, og yderligere fordi ”tro” på en given virksomheds Corporate Religion står som en afgørende succesfaktor for en given virksomheds brandposition. Ifølge Joel Haviv er der en tendens til, at brugen af forskellige religiøse begreber i erhvervslivet anvendes instrumentelt (Haviv 2007, 118). Han mener, at når religiøse begreber inddrages på arbejdspladsen bruges de oftest funktionelt og pragmatisk som arbejdsredskab på linje med mange andre arbejdsredskaber i erhvervslivet. Haviv påpeger, at erhvervslivet vælger ”hvad der tidligere har virket, og så skræller man det esoteriske lag af og tager essensen af værktøjet” (ibid., 301). På lignende måde beskriver Kunde heller ikke sin religionsterminologi ift. deres teologiske indhold, men derimod udelukkende i forhold til, hvad Kunde mener, at de religiøse fænomeners funktion er, og hvordan de kan bruges i en erhvervsmæssig sammenhæng. Kunde bruger på den måde religiøse begreber til eksplicite operationelle formål i et ellers sekulært felt, som autoritative styreredskaber for virksomheden, og her bliver de særligt vigtige redskaber i implementering og opretholdelse af en Corporate Religion.

4.2 Implementering af Corporate Religion

En Corporate Religion skal, ifølge Kunde, implementeres i virksomheden ved hjælp af en række elementer. Første del af implementeringen af en Corporate Religion består i, at ledelsen må fastsætte en fælles mission (hvilken værdi tilbyder vi?) og vision (hvad

stræber vi efter?) for virksomheden. Næste skridt er derefter at definere en Corporate Religion for virksomheden defineret som det værdisæt, der skal samle hele virksomheden om den fælles mission og vision (Kunde 1997, 133). Når hele kursen fra ledelsens side er fastlagt, er næste ledelsesopgave at implementere og opretholde ”religionen” i virksomhedens daglige praksis. Denne ledelsesopgave løses ved hjælp af det, Kunde betegner som *System*, *Commitment* og *Action*.

- *System* beskrives som det regelsæt, der skal sikre at ”religionen” efterleves, og at forbrugeren altid får den samme oplevelse af virksomheden. Kunde beskriver systemet med en reference til Bibelens funktion i kristendommen, som fastsat rettesnor og definition af den pågældende religion. ”Religionen” bliver her formaliseret og nedskrevet som procedurer ift. den fastsatte retning (ibid., 136).
- *Commitment* beskrives som en sikring af organisationens forståelse, vilje og engagement for missionen (ibid., 129). Kunde pointerer, at der ikke eksisterer nogen skabelon for, hvordan *Commitment* skabes, men det er her vigtigt, at ledelsen fremstår som forgangsmand og arbejder på at få medarbejderne til at tilslutte sig den fastsatte Corporate Religion (ibid., 176). Ifølge Kunde bunder manglende *Commitment* typisk i manglende viden, og derfor skal ledelsen sørge for at de ansatte uddannes og trænes i den fastsatte Corporate Religion (ibid., 179). Kunde sammenligner udbredelsen af kristendommen med *Commitment*, da de første kristne, ifølge Kunde, også skabte *Commitment* til religionen gennem systematik og en stærk tro (ibid., 195).
- Det sidste element i implementeringen er det, som Kunde betegner *Action*, som er en sikring af, at der kommer handling bag ordene, og at tingene flytter sig i den ønskede retning. Dette skal ske vha. det, som Kunde betegner som ”god kontrol”, (ibid., 139) og sikrer, at den fastlagte Corporate Religion bliver efterlevet i alle dele af virksomheden.

System, *Commitment* og *Action* er tre komponenter, der tilsammen skal sørge for, at den fastlagte Corporate Religion bliver forankret i medarbejdernes daglige praksis. Udbredelsen af ”religionen” sikres gennem et nedskrevet system (*System*), der indarbejder en række rutiner for medarbejderne, og *Commitment* og *Action* er påkrævet, før

”religionen” kan udmøntes i konkrete handlinger. I implementeringen og den efterfølgende opretholdelse af den inkorporerede Corporate Religion spiller ledelsen en særlig vigtig rolle

4.3 ”Åndelig” ledelse

I Kundes forståelse af religion og den funktion religion har som fællesskabsdannende, tilskriver han en ”åndelig” ledelse en særlig rolle. Det er CR ledelsens rolle at skabe rammerne for ”religionen” og medarbejdernes tro på virksomhedens værdisæt, vision og mission. Ledelsen skal drive en holistisk ledelse, der består primært i at opsætte hele systemet for Corporate Religion og i at levere ”åndelig føde”, dvs. motivation ift. virksomhedens vision og mission, for de ansatte i stedet for udelukkende at fokusere på de økonomiske og administrative arbejdsopgaver (Kunde 1997, 244). Lederen eller ledelsen skal fungere som en frontløber og skal være synlig, udadvendt, innovativ og gerne karismatisk (ibid., 250). ”I store internationale virksomheder er der mere end nogensinde behov for en åndelig ledelse, der viser vejen og har vilje og evne til at holde folk på sporet. Uanset hvor i virksomheden de arbejder. Verdens mest succesfulde virksomheder styres i dag af karismatiske leder³” (ibid., 34).

Kundes beskrivelse af ledelsens rolle i hele implementeringsprocessen synes at ligne allerede eksisterende teorier inden for managementteori ift. det man betegner som *leadership*. Det er en helt bestemt måde at drive ledelse på, der fokuserer på at motivere og engagere medarbejderne gennem personlig udstråling (Høpner 2007, 113). Og fælles for størstedelen af den litteratur, der er skrevet om forandringsledelse og – processer er, at forandringsprocesser og implementeringer, i lighed med Corporate Religion, er en ledelsesopgave (ibid.). Så hvad er det brugen af en religionsterminologi kan tilføje den klassiske managementteori? Indtil videre har vi set på, hvordan Kunde har defineret og forklaret sin ledelsesstrategi ift. til en religiøs terminologi. I det følgende vil jeg belyse, hvordan Kunde gør brug af sin religionsterminologi i et ellers sekulært område. Det vil jeg gøre ud fra Carsten Bagge Laustsens modeller for forholdet mellem politik og religion.

5. Religionens rolle i det sekulære erhvervsliv

Carsten Bagge Laustsen har bl.a. arbejdet med forholdet mellem religion og politik og har i den forbindelse formuleret fire forskellige tilgange til, hvorledes forholdet mellem religion og politik kan analyseres. Opgavens fokus beskæftiger sig ikke med politik som sådan, men da fokus i denne opgave netop er på brugen af religion i en sekulær kontekst, kan Laustsens tilgang fungere som et redskab i analysen af forholdet mellem religionsteori og virksomhedsteori i CR. Laustsen har ikke nogen eksplicit religionsdefinition men definerer, som Kunde, religion som modsætning til det sekulære. Laustsen fremstiller fire forskellige forhold mellem politik og religion og beskriver dem således:

1. Religiøs Politik
2. Civil Religion
3. Politisk Religion
4. Politisk Teologi

Her vil der kun rettes fokus på det, som Laustsen kalder *Politisk Religion*, som er en form for religion, der bliver skabt af staten oven fra for at legitimere og afpolitiserer et givent politisk program. ”Det religiøse identificeres således ikke som henvisning til konventionelle religiøse skrifter. Snarere er der tale om, at en række fænomener lader sig sammenligne med noget, vi konventionelt forstår som religion” (Laustsen 2010, 8). Forholdet mellem religion og politik i *Politisk Religion* knytter sig til den offentlige sfære og forsøger at gennemtrænge alle aspekter af individet og samfundets kollektive liv, hvilket betyder, at der i denne model ikke er plads til individuelle trosforestillinger eller eventuelle tvivlere. Der tillades kun ét religiøst midtpunkt og de enkelte individer i samfundet må derfor indrette sig efter statens udstykkede regel- eller værdisæt. Sigtet i *Politisk Religion* er at producere dedikerede og troende borgere, der kun tilslutter sig statens religion (ibid., 13), og som en følge deraf indtager *Politisk Religion* en anti-demokratisk ledelsesrolle. ”Religion” bruges her som et redskab med en bestemt funktion i en politisk sammenhæng, som ved hjælp af en religiøs sprogbrug omgiver det politiske

³ Kundes beskrivelse af den åndelige leder kan ses i sammenligning med Max Webers beskrivelse af religiøse ledere (Pals 2006, 166-167). Grundet opgavens omfang vil jeg ikke fremdrage dette perspektiv

program med en ”religiøse aura”, der således kommer til at fremstå mere troværdigt: ”det politiske program med en indlejring i et (quasi)religiøst sprog får en helt anden gennemslagskraft, end det ellers ville have” (Laustsen 2010, 8). Brugen af religion i en politisk hensigt har mange lighedstræk med CR, som jeg i det følgende vil sammenligne.

5.1 Politisk Religion og Corporate Religion

CR kan karakteriseres parallelt med Politisk Religion, da Kunde forsøger at bruge ”religion” til at skabe tiltro til den givne virksomhed og ensrette hele den givne virksomhed og dens ansatte efter et ovenfra kommende program. En Corporate Religion kan karakteriseres som en opfundet ”religion” som skal implementeres i virksomheden og hos den enkelte medarbejder oppefra og ned. Kunde forsøger i lighed med Politisk Religion at skabe den fastsatte ”religions” holdninger og værdier oppefra og ensrette samfundets medlemmer ved at være intolerant over for divergerende værdisæt og meningssystemer (Kunde 1997, 13). Der gives kun plads til ét værdisæt, som skal være fællesskabets grundlag. På samme måde, som der ikke er plads til individuelle trosforestillinger i Politisk Religion, er der i CR heller ikke plads til modarbejdere, kun medarbejdere. Det religiøse i hhv. Politisk Religion og CR har ikke nødvendigvis noget med konventionelle religiøse skrifter at gøre, men er nærmere fænomener, vi konventionelt vil forstå som religion (Laustsen 2012, 8). I CR skal den enkelte medarbejder fx tilslutte sig et bestemt værdisæt, fx må en medarbejder hos McDonalds ikke også tilslutte sig Burger Kings eventuelle Corporate Religion, men dette er ikke til hindrer for, at medarbejderen dyrker en traditionelt defineret religion uden for arbejdstiden.

I tråd med ovenstående sammenligning kan Kundes beskrivelse af CR kategoriseres som Laustsens beskrivelse af Politisk Religion. Laustsen beskriver hvordan brugen af ”religion” i Politisk Religion, grunder i antagelsen af, at religion har nogle religiøse funktion, der kan varetages i andre felter, her staten (ibid.). Som nævnt i det indledende afsnit, er den samme opfattelse Kunde har i sin ledelsesstrategi. Det interessante her er ligheden mellem deres brug af ”religion” som religiøs diskurs. Kunde bruger religiøse begreber på samme måde som Laustsens beskrivelse af den sproglige brug af religion som

en religiøs aura, der legitimerer det bagvedliggende program. Begge modeller bruger ”religion” diskursivt, som magtmiddel og til at ensrette en given gruppe mod én ”religion”. Kunde beskriver hele sin strategi i en religionsterminologi og gør brug af ord såsom, tro, åndelighed, Bibel, missionærer mv. (Kunde 1997, 13; 123; 135). Som tidligere nævnt refererer Kunde til, hvordan de første kristne skabte tilknytning til kirken i hans beskrivelse af Commitment (Kunde 1997, 120) og i beskrivelsen af System refererer han til, hvordan man i kristendommen bruger Bibelen (ibid.). Ydermere ophøjes virksomhedens eksistensrationale med en Corporate Religion til et højere formål, der forsøger at skabe immaterielt merværdi og mening for både forbrugeren og den ansatte. Ifølge Laustsens fremstilling gør den religiøse aura programmet mere troværdigt. Man kan argumentere for, at det samme gør sig gældende i CR, og at det er det, der adskiller CR fra de mere traditionelle managementteorier:

Det politiske er for svagt i sig selv, og brugen af pseudoreligiøs semantik og praksisser kan på den baggrund genfortrylle det politiske. Det, religionen bruges til, er at forføre masserne og sikre deres opbakning bag et bestemt politisk program (Laustsen 2010, 8).

Men at diktere et værdisæt er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at folk tilslutter sig det i et værdifællesskab. For at bruge Kundes egen analogi, så blev alle borgere i Danmark heller ikke kristne blot, fordi Harald Blåtand bestemte, at danerne skulle være kristne. Ifølge Laustsens fremstilling af Politisk Religion er det muligt at diktere og gennemtvinge et givent program vha. ”religion”, men der er derimod intet fokus på fællesskabet, som ifølge Kunde er det afgørende punkt for opnåelse af brandpositionen som Brand Religion.

De religiøst eller spirituelt inspirerede ledelsesstrategier, såsom Corporate Religion, er generelt blevet kritiseret for ikke at fokusere på det kollegiale og sociale aspekt i arbejdslivet som et værdiskabende og meningsopretholdende element. Karen Lisa Goldschmidt Salamon er en af de mere fremtrædende forskere inden for dette emne, og hun mener, at disse religiøst inspirerede ledelsesteorier, der fokuserer på enten virksomhedens overordnede fælles vision og mission eller den individuelle medarbejders værdier og overbevisninger, i sidste ende svækker fællesskabet og fællesskabsfølelsen i

virksomheden. I det følgende vil jeg fremsætte Salamons synspunkter som en kritik af Kunde fra et managementteoretisk perspektiv og efterfølgende sammenligne Kundes og Durkheims opfattelse af religion som fællesskabskonstituerende fra et religionsvidenskabeligt perspektiv.

6. Kritik af Kundes ledelsesstrategi

Ifølge Salamon har der siden 1990'erne været en "nyåndelig" tendens i erhvervslivet primært i form af en "åndeliggørelse" af hele organisationssproget ift. ledelsesteorier (Salamon 2004, 49). Hun betegner denne tendens som en *Nyliberal kosmologi*, der i modsætning til de mere traditionelle ledelsesteorier fokuserer på virksomhedens og det daglige arbejdslivs dybere mening samt værdierne hos enten medarbejderen, lederen eller virksomheden som helhed (Salamon 2007, 110). Salamon har beskæftiget sig med flere aspekter inden for den såkaldte *Nyliberale kosmologi*, men i denne sammenhæng vil hendes tese om socialitetens plads i denne tendens, og hvilke konsekvenser det kan have for fællesskabsfølelsen i virksomheden, blive fremhævet.

Ifølge Salamon eksisterer der intet socialt rum mellem ledelsesteoriernes fokus på individet og det højere formål med virksomhedens arbejde, og i ingen af de to instanser eksisterer det sociale som et selvstændigt fænomen: "Det sociale eksisterer ikke *per se*, men alene som manifestation af selvudviklingen eller af den overordnede kosmiske ånd" (Salamon 2004, 146). Kunde beskriver, som tidligere nævnt, intet socialt aspekt, defineret som de kollegiale sociale relationer i implementeringsprocessen eller den efterfølgende opretholdelse af en Corporate Religion. Og det på trods af, at grundstenen i en Corporate Religion, ifølge Kunde, anses for at være værdifællesskabet: "Corporate Religion handler om konsensus, om at binde sammen, og at samle mange sind i et fællesskab" (Kunde 1997, 133). I stedet lægger Kunde fokus på ledelsens fremtræden, der skal fokusere på det individuelle perspektiv og det overordnede mål. Det fælles og sociale opfattes af Kunde her som summen af de enkelte individer, der har internaliseret det samme værdisæt og består ikke af individernes interne og sociale relationer:

Organisationens daglige rolle er produktion og indtjening, men organisationens 'dybere mening' finder du alene i individets bevidsthed. Herved forsvinder hele den

socialitet, som i daglig praksis faktisk udgør organisationen – og måske også den daglige meningsfuldhed for den enkelte: det daglige kollegiale samvær, for eksempel (Salamon 2007, 121).

En fokusering på den enkeltes overbevisning eller virksomhedens højere formål kan, ifølge Salamon, i sidste ende føre til en svækkelse af fællesskabsfølelsen i virksomheden, da fællesskabet kun afhænger af den enkeltes evne til at internalisere det udstukkede værdisæt. Som tidligere nævnt reduceres religionsbegrebet i CR til et autoritativt styreredskab, der kan bruges til at lede grupper i en bestemt retning. Kunde opfatter religion som noget, der grundlæggende er fællesskabskonstituerende, men ifølge Salamon er det ikke muligt at diktere et stærkt ensrettet fællesskab vha. religiøst inspireret begreber. Hun mener derimod, at den sociale base er afgørende for et evt. samfund og dets meningssystem, og at den dybere mening med arbejdet kan opstå i det kollegiale samarbejde.

En implementeret Corporate Religion er ikke en religion, men hvis vi antager, at en Corporate Religion har samme fællesskabskonstituerende funktion som en religion kan have, kan Kundes religionsbegreb sammenlignes med Durkheims religionsbegreb. En af de allerførste religionsteoretikere der tilskrev religionen og dets opretholdelse af dets meningssystem en sociologisk rolle, var Emilié Durkheim (Pals 2006, 85). Det er interessant at sammenligne Durkheim og Kunde, fordi de begge mener, at religion har en fællesskabskonstituerende funktion, men har to forskellige opfattelser af, hvordan værdifællesskabet opstår. Kunde mener, at religion kan konstituere et værdifællesskab oppe fra, hvorimod Durkheim mener, at religion skal have en social dimension nede fra for at eksistere. Kunde pointerer selv, at der ligger en stor udfordring i at opretholde værdifællesskabet, når en virksomhed skal have en ny ledelse og i det hele taget i at finde en leder, der formår at drive en virksomheds Corporate Religion videre (Kunde 1997, 245). Durkheim tilskriver ritualen en opretholdende rolle i det religiøse samfund og dets meningssystem, og jeg vil derfor argumentere for, at Kunde kunne have en fordel ved at inkorporere ritualen i sin strategi. Jeg vil i det følgende sammenligne Kundes og Durkheims opfattelse af religions funktion som fællesskabskonstituerende og supplere Durkheims teori med Peter L. Bergers definerings af plausibilitetsstruktur.

7. Durkheims syn på religion

Kundes opfattelse af religion som noget samlende og ensrettende for en given virksomhed kan sammenlignes med Durkheims syn på religion som noget grundlæggende socialt konstituerende (Durkheim 1965, 22). Ifølge Durkheim er religionens rolle både at udtrykke og bidrage til et socialt sammenhold (McGuire 1992, 37), og han mener, i overensstemmelse med Kunde, at et religiøst samfund, som refererer til et bestemt meningssystem, kun kan eksistere, hvis det eksisterer i alle samfundets individers bevidsthed. Det vil sige, at alle medlemmer af et givent samfund skal tilslutte sig det givne meningssystem for, at det kan eksistere som troværdigt og gældende. ”En virksomhed har ikke fundet sin Corporate Religion, før alle medarbejdere i organisationen har forstået budskabet og fokuserer deres indsats efter det” (Kunde 1997, 135).

Hvis en religion eller noget andet religiøst samfund skal kunne bekende sig til et meningssystem eller værdisæt, skal dette værdisystem opretholdes socialt (McGuire 1992, 36). Det samfund eller sociale fundament som det givne meningssystem eksisterer i, betegner Peter L. Berger som *plausibilitetsstrukturer* og skal forstås som specifikke sociale processer eller interaktioner indenfor et netværk af individer der deler et fælles meningssystem (Berger 1967, 45). Det vil sige, at meningssystemet kun opfattes troværdigt og plausibelt inden for dette sociale netværk. Plausibilitetsstrukturerne gør det muligt for et meningssystem at blive taget for givet som en almen ting i samfundet, og da meningssystemet hele tiden bliver forstærket og bekræftet af hele gruppen, styrker det igen individets egen tro. På den måde tilskrives religion en selvforstærkende og opretholdende funktion vel at mærke inden for en bestemt plausibilitetsstruktur, på samme måde som Kunde beskriver religions funktion i Corporate Religion:

Den stærke religion har en selvforstærkende effekt og holder alle ansatte i den fjerneste afkrog af virksomheden på plads. Det skaber en effektiv og slagkraftig virksomhed. Alle angreb på virksomheden bliver besvaret hårdt og præcist, fordi alle er believers (Kunde 1997, 41).

Berger påpeger dog, at enhver plausibilitetsstrukturs meningssystem eller værdisæt kan

trues af udefra kommende divergerende meningssystemer, og grundlæggende altid vil være usikre, da de blot er menneskeskabte. Muligheden for at nogle af samfundets medlemmer ”konverter” til et andet samfund med et andet meningssystem, er altid en mulighed. Jo større ustabilitet der er i det enkelte samfund, jo større risiko er der for, at nogle af medlemmerne forlader gruppen (Berger 1967, 50). Kunde synes her at antage, at når først Corporate Religion er blevet implementeret og har ”troende” medarbejdere, så besidder den i sin natur en selvopretholdende funktion. Ifølge Berger er et religiøst samfund dog ikke i sig selv selvopretholdende og vil altid være truet af divergerende meningssystemer. En ting er at skabe en ensretning ved hjælp af magt og lederskab, som var tilfældet i Politisk Religion, men det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at medarbejdere forbliver loyale og ”believers” af det udstukkede meningssystem.

Kunde og Durkheim peger her på to forskellige måder at opretholde troende medlemmer/medarbejdere i et givent værdifællesskab. Ifølge Kunde kan det fastsatte værdisæt eller Corporate Religion opretholdes og sikres oppefra og ned. Hvis der skulle opstå divergerende meningssystemer til den fastsatte Corporate Religion kan ledelsen, ifølge Kunde, gribe ind (Kunde 1997, 41). Det bliver her ikke oplyst, hvordan det rent praktisk skal kunne lade sig gøre, men ledelsen sørger her for at holde divergerende værdisæt væk fra virksomheden gennem en intolerant ledelsesprofil som i Politisk Religion. I modsætning til Kunde og Laustsens fremstilling af Politisk Religion, mener Durkheim, at religion og dets værdisæt eller meningssystem må opretholdes nedefra. Durkheim vil indvende overfor Kunde, at han overser den sociale betydning for opretholdelsen af religion og ritualets sociale funktion, som ifølge Durkheim er det vigtigste element i opretholdelsen af et religiøst fællesskab og dets meningssystem. Kunde og Durkheim er således ikke enige om fællesskabet konstitueres oppefra eller nedefra. Jeg vil i det følgende tage Kundes religionsanalogi et skridt videre og beskrive, hvad CR kunne opnå ved at indoptage det kollektive ritual.

7.1 Ritualer som fællesskabskonstituerende

Durkheim anser religion for at være noget grundlæggende socialt, og religiøse forestillinger og ritualer skal opfattes som repræsentationer for og tilbedelse af den sociale gruppe (Durkheim 1965, 22). Han definerer ritualer som værende kultiske handlinger, der

har et symbolske indhold, og adskiller sig fra andre menneskelige handlinger ved at referere til et fælles værdisæt eller meningssystem for samfundet, som bl.a. definerer rammerne for acceptabel adfærd (ibid., 51). Ifølge Durkheim opstår religiøse følelser ikke alene og i private øjeblikke, men i sociale ceremonier, og han mener, at det er disse ceremonier eller ritualer, der konstituerer og opretholder det religiøse fællesskab. Ritualets funktion er at skabe begivenheder, hvor individet genlærer og opretholder deres tilknytning til samfundet og følelsen af enhed samt at minde om, at samfundet og det enkelte individ er gensidigt afhængig af hinanden (ibid., 420). Det betyder også, at det enkelte ritual ikke nødvendigvis har nogen betydning uden for det givne samfund og dets plausibilitetsstruktur. Durkheim tilskriver således det sociale aspekt stor betydning for en religions beståen og ritualen en afgørende funktion i forhold til opretholdelsen af et socialt religiøst samfund.

7.2 Det gentagende og opretholdende ritual

Hvis vi antager, at ritualen kan have en opretholdende og konstituerende rolle ift. fællesskabet og dets meningssystem og værdier, som ifølge Kunde er de faktorer, der skal føre virksomheden til en stærk brandposition, kan man ud fra Durkheims teori argumentere for, at det ville være fordelagtigt at supplere Kundes brandingstrategi med ritualer eller ritualiserede handlinger. Et sådan ritual kunne ud fra den finske forsker Lauri Honkos ritualeklassifikation⁴ være et kalenderritual, hvis funktion er at opretholde samfundets status quo og dets tilhørende værdisystem (Honko 1979, 375). Ifølge Honkos definition optegner eller markerer dette ritual det kollektive og de allerede fastsatte værdier i samfundet ved bl.a. at demonstrere hvilket meningssystem og førende sigte, der er styrende i det givne samfund (ibid., 376). Ved at inkorporere kalenderritualen i CR kan det måske tilføje, og være med til at skabe, en stabil konsistens blandt virksomhedens ansatte samt få fællesskabet til at bygge på virksomhedens selvopfattelse og sociale base i stedet for ledelsens diktering.

Det tætteste Kunde kommer på at definere et ritual i sin strategi, er det formaliserede system (System) i implementeringsprocessen. Systemet er som sagt det

regelsæt, der skulle sikre at religion efterleves og beskrives som en ensretning af virksomhedens fysiske og praktiske foranstaltninger (Kunde 1997, 136-137). Men det er her vigtigt at skelne mellem ritualer og rutiner, eller andre menneskelige handlinger, som Durkheim beskriver dem (Durkheim 1965, 22). Ud fra Durkheims ritualdefinition indeholder ritualen et symbolsk indhold, der refererer til et bestemt værdisæt eller meningssystem, men en rutine indeholder ikke nødvendigvis nogen symbolske handlinger, der refererer til noget ud over selve handlingen. I rutinen er det handlingen, der er interessant, hvorimod det er det symbolske indhold, der er interessant i ritualen. En anden ting der adskiller ritualen fra rutinen er, hvordan de to fænomener opstår. Systemet skal, ifølge Kunde, etableres oppefra i forhold til den givne virksomhed, men ifølge Durkheim skal ritualen skabes og forstås kollektivt, og denne forskel siger også noget om, hvordan Durkheim og Kunde adskiller sig fra hinanden.

7.3 Fællesskabets som noget religion er eller har

Kunde og Durkheim adskiller de sig fra hinanden i det grundlæggende syn på forholdet mellem religion og fællesskabet. Hvor Durkheim ser fællesskab som noget, religion grundlæggende *er*, betragter Kunde fællesskabet som noget religion *har*. I Kundes brandingstrategi er fællesskabet derfor noget, der vokser ud af den korporative religion, og som kan tilføjes til et eksisterende samfund (her i form af en virksomhed), hvorimod Durkheim mener, at religion er noget, der vokser ud af fællesskabet. Ifølge Durkheim er fællesskabet hele grundlaget for, at der overhovedet kan opstå religiøse trosforestillinger. Det betyder også, at Kundes brandingstrategi i Durkheims øjne ikke kan lade sig gøre, da et (religiøst) fællesskab skal skabes nedefra og opretholdes gennem det sociale fællesskab og ikke gennem ovenfra kommende implementeringer. Et kollektivt ritual, som kalenderritualen, kan være konstituerende for og opretholdende af fællesskabet, men kan ligeledes ikke dikteres, da det også må være socialt funderet. Derimod kan ledelsen sørge for at skabe rammerne for, at der kan opstå sociale kollegiale relationer og fællesskabskonstituerende ritualer, fx i form af julefrokosten. Dette er hvad man i klassisk managementteori kalder for ”optøning” (Høpner 2007, 99).

⁴ Ifølge Jens Peter Schjødt er Honko den forsker, der har formuleret de mest succesfulde klassificering af ritualer (Schjødt 1992, 13). Honko klassificerer ritualer inden for tre genre, men i denne sammenhæng er det

Selvom Kundes branding- og ledelsesstrategi ligner nogle af de allerede eksisterende managementteorier, men forsøger at tilføje en troværdig og overbevisende diskurs, mangler Kunde et aspekt, som den klassiske management har. Det er alment anerkendt inden for teorier om implementeringsprocesser og forandringsledelse, at alle forandringer eller nyimplementeringer må tage udgangspunkt i en ”optøningsfase” (ibid.). Denne fases funktion er at få medarbejderen til at føle sig betydningsfuld og som en del af denne virksomhed samt at engagere medarbejderen i denne ændringsproces. Det skal betyde, at inden det overhovedet er muligt at skifte kurs el.lign. i en virksomhed eller organisation, må man fra ledelsens side skabe en forståelse for denne ændring blandt de ansatte og få de enkelte medarbejdere til at forstå baggrunden for og de positive konsekvenser ved en ændring. Det vil højst sandsynligt være en kombination af en religiøs ledelse og det sociale fællesskab, der skaber og opretholder fælles meningssystemer, men både fra et managementteoretisk og religionsvidenskabeligt perspektiv, hhv. Salamon og Durkheim, pointeres det, at den sociale dimension ift. konstituering og opretholdelse af værdifællesskaber ikke kan udelades. På den måde er det ligeledes ikke muligt at implicere begreber og fænomener i et system (virksomheden) fra et andet (religion) og derved antage, at de har selv samme funktion i det nye system. På trods af at begge systemer, religion og virksomheden, er menneskeskabte, kan de ikke nødvendigvis sammenlignes.

8. Tro og trosfrihed på arbejdspladsen

Afslutningsvis vil jeg kort pointere de eventuelle konsekvenser, det kan have for medarbejderen, når man vælger at gøre brug af religiøst inspirerede begreber. Selvom en ledelsesstrategi som Corporate Religion tilsyneladende ikke har noget med religion at gøre ift. det rent indholdsmæssige, påbydes der stadig et bestemt værdisæt ovenfra, og af den simple grund synes en diskussion om individuel ”trofrihed” på arbejdspladsen at være relevant. Individuel ”trofriheden” skal her forstås i den kontekst, at når man vælger at inkludere et værdisæt, sker der også en ekskludering af andre, og man sætter derved begrænsninger for, hvad der er acceptabelt at ”tro” på. Set i betragtning af den livlige debat der især præger de danske medier i disse år, om hvorvidt stat og kirke skal adskilles,

kun interessant at fremdrage det såkaldte kalenderritual.

synes den kritiske debatten om religion på arbejdspladsen at fylde meget lidt. Begreber som ”værdibaseret ledelse” og ”stressforbyggende meditation” er meget en del af en overvejende positiv diskurs inden for erhvervslivet. Men er kombinationen af ledelse og fx fælles åndelige værdier en forsvarlig blanding? Ifølge Salamon er denne brug af religiøse begreber i en ledelsesstrategi, som Corporate Religion kan kategoriseres inden for, problematisk:

Når fællesskabet betinges af den enkeltes internalisering af det fælles, oppefra dikterede værdisæt, kan dette føre til en indsnævring eller svækkelse af fællesskabet – foruden at vække bekymring omkring individuel trosfrihed og forholdet mellem på den ene side ledelse og udøvende magt og på den anden side værdier, religion eller lovgivende magt (Haviv 2007, 122).

Derudover tillægges den enkelte medarbejder et stort personligt ansvar, da han eller hun stilles til ansvar over for det gældende værdisæt og virksomhedens eventuelle succes eller fiasko. I den virksomhedsmodel som Kunde fremstiller, *er* den enkelte ansatte virksomheden, hvilket betyder, at hvis du ikke lykkes på arbejdspladsen mislykkes du ikke kun som medarbejder, men også som det menneske du er og ift. dine personlige kompetencer. Det samme gør sig gældende for ledelsen, som pålægges et stort personligt ansvar for skabelsen og opretholdelsen af virksomhedens Corporate Religion. I dag hvor flere og flere bliver projektansatte i kortere eller længere perioder, kan det være et stort krav at stille, hvis holdninger eller værdier, der ikke er kompatible med virksomhedens, kan være fyringsgrund. Selv om religion og religiøse begreber kan være med til at udvikle området inden for management og kan have en positiv effekt over for kunden, kan det ligeledes have en negativ konsekvens for det arbejdende menneske. Dette kunne være udgangspunkt for en helt anden opgave, men jeg mener, at dette er et vigtigt aspekt at pointere, da det er min overbevisning, at en del af den akademiske disciplin er, at diskutere og forholde sig kritik til sådanne fænomener, både inden for religionsvidenskaben og det managementteoretiske.

9. Konklusion

I denne opgave har jeg behandlet Jesper Kundes opfattelse og brug af religiøse begreber i det sekulære erhvervsliv, og opgavens fokus har været, om det er muligt at implementere religiøse begreber i en sekulær kontekst og derved diktere og opretholde et værdifællesskab ovenfra, sådan som Corporate Religion beskriver det.

Med udgangspunkt i en redegørelse af Kundes opfattelse af religion analyserede jeg Kundes brug af religiøse begreber ift. Carsten Bagge Laustsens fremstilling af forholdet mellem religion og politik. Her blev det pointeret, at det er muligt at diktere et fælles værdisæt vha. en religiøs retorik, men at det ikke nødvendigvis er positivt konstituerende for et værdifællesskab, som er Kundes sigte med hele ledelsesstrategien. Ifølge Durkheim, repræsentant for et religionsvidenskabelige perspektiv, og Salamon, repræsentant for et managementteoretisk perspektiv, kan et værdifællesskab, og opretholdelsen af selv samme, ikke dikteres oppefra. Salamon og Durkheim mener begge, at et fællesskab med fælles værdier må have en grundlæggende social base for at bestå, og kritiserer Kundes manglende sociale fokus i sin ledelsesstrategi.

Med Durkheims beskrivelse af ritualet, eksemplificeret som kalenderritualet, blev det pointeret, at et kollektiv og gentagende ritual kunne have en opretholdende og konstituerende funktion for et fællesskab, og være med til at forankre værdifællesskabet socialt. Et ritual kan, ifølge Durkheim, ikke dikteres oppefra via en ledelse, da ritualet konstitueres socialt. Men ledelsen i ledelsesstrategien Corporate Religion kan derimod sætte rammerne for, at et socialt værdifællesskab kan opstå bestående af kollegiale sociale relationer ved hjælp af det, man inden for managementteorien kalder for ”optøning”. Ud fra ovenstående analyse og diskussion konkluderede jeg, at man ikke med selvfølgelighed kan implementere begreber og fænomener fra en kontekst til en anden, og derved bruge religiøse begreber til at diktere et fællesskab. Jeg kritiserer derfor Kundes antagelse om, at religion har grundlæggende fællesskabskonstituerende funktion, som kan være brugbar i en erhvervsmæssig sammenhæng.

Hele dette fænomen er interessant for religionsvidenskaben, da det siger os noget om, hvordan religion i dag opfattes og bruges i ikke-religiøse kontekster som autoritative styringsredskaber, selv om det ikke synes at have noget at gøre med traditionel diskuteret religion. Afslutningsvist problematiserede jeg brugen af religiøse begreber i erhvervslivet ift. hvilke konsekvenser det kan have for den enkelte medarbejder, da denne religionsbrug

kan have nogle negative konsekvenser for den enkelte medarbejder og indflydelse på det ellers sekulære erhvervslivs trosfrihed - uafhængig af om de religiøse begreber har noget religiøst indhold eller nogen lignende religiøs funktion.

10. Litteraturliste

Berger, Peter L.

1967 *The sacred canopy – Elements of a sociological theory of religion*,
Doubleday & Company, Inc., Garden City, New York

Durkheim, Émilie

2001 *The elementary forms of religious life*, translation of Carol Cosman, Oxford
University Press, Oxford and New York

Haviv, Joel

2007 ”Medarbejder eller modarbejder – Religion som legitimering af økonomisk
handlen”, *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*,
1. udgave, Klim, Aarhus

Honko, Lauri

1979 “Theories concerning the ritual process”, L. Honko (ed.): *Science of
Religion: studies in methodology*, Mouton Publishers, The Hague, Paris,
New York, 369-427

Høpner, James m.fl.

2007 *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*, 1. udgave, 1. oplag,
Acedemica, Århus

Kunde, Jesper

1997 *Corporate Religion*, 1. udgave, 1. oplæg, Børsens Forlag A/S, Denmark

Laustsen, Carsten Bagge

- 2010 ”Religion og politik. Fire tilgange til et forskningsfelt”,
http://cesau.au.dk/fileadmin/www.cesau.au.dk/Religion_og_politik_-_fire_tilgange_til_et_forskningsfelt.pdf (set den 2. januar 2012).

McGuire, Meredith B.

- 1992 *Religion. The social context*, 3. udgave, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California

Pals, Daniel L.

- 2006 *Eight theories of religion*, 2. edition, Oxford University Press, New York and Oxford.

Salamon, Karen Lisa Goldschmidt

- 2002a *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurser og netværker*, 1. udgave, Ph.d.-serie 11.2002, Tekst og Tryk. Vedbæk, Denmark
- 2002b ”Organisationskonsulenter i Åndelighed”, *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurser og netværker*, 1. udgave, Ph.d.-serie 11.2002, Tekst og Tryk. Vedbæk, Denmark
- 2004 ”Åndelighed i arbejde. Et antropologisk blik på videnskabeliggjort religion”, *Kritisk forum for praktisk teologi*, nr. 96, Forlaget Anis, Aarhus
- 2007 ”Nyliberal kosmologi? – Åndelighed og værdibasering som arbejdspladsens teologi”, *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*, 1. udgave, Klim, Aarhus

Schjødt, Jens Peter

- 1992 “Ritualstruktur og ritualklassifikation”, *Religionsvidenskabeligt Tidsskrift* 20, 5-23

11. Pensumliste

Berger, Peter L.

1967 *The sacred canopy – Elements of a sociological theory of religion*,
Doubleday & Company, Inc., Garden City, New York, 4-51 **47 sider**

Durkheim, Émilie

2001 *The elementary forms of religious life*, translation of Carol Cosman,
Oxford University Press, Oxford and New York, 4-46 **42 sider**

Haviv, Joel

2007 *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*, 1.
udgave, Klim, Aarhus, 11-22, 147-169, 299-308 **42 sider**

Honko, Lauri

1979 “Theories concerning the ritual process”, in: L. Honko ed., *Science of
Religion: studies in methodology*, Mouton Publishers, The Hague, Paris,
New York, 369-427 **58 sider**

Høpner, James m.fl.

2007 *Modstillinger i organisations- og ledelse-teori*, 1. udgave, 1. oplag,
Acedemica, Århus, 71-81, 97-109, 113-128 **37 sider**

Kunde, Jesper

1997 *Corporate Religion*, 1. udgave, 1. oplæg, Børsens Forlag A/S, Denmark,
7-278 **271 sider**

Laustsen, Carsten Bagge

- 2010 "Religion og politik. Fire tilgange til et forskningsfelt",
http://cesau.au.dk/fileadmin/www.cesau.au.dk/Religion_og_politik_-_fire_tilgange_til_et_forskningsfelt.pdf (set den 2. januar 2012), 1-15
15 sider
- McGuire, Meredith B.
1992 *Religion. The social context*, 3. udgave, Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 36-40
4 sider
- Pals, Daniel L.
2006 *Eight theories of religion*, 2. udgave, Oxford University Press, New York and Oxford, 85-117, 159-170
43 sider
- Salamon, Karen Lisa Goldschmidt
2002a *Beåndet ledelse – en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurser og netværker*, 1. udgave, Ph.d.-serie 11.2002, Tekst og Tryk. Vedbæk, Denmark, 1-98
2002b "Organisationskonsulenter i Åndelighed", *Beåndet ledelse – an antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurser og netværker*, 1. udgave, Ph.d.-serie 11.2002, Tekst og Tryk. Vedbæk, Denmark, 126-161
2004 "Åndelighed i arbejde. Et antropologisk blik på videnskabeliggjort religion", *Kritisk forum for praktisk teologi*, nr. 96, Forlaget Anis, Aarhus, 40-57
2007 "Nyliberal kosmologi? – Åndelighed og værdibasering som arbejdspladsens teologi", *Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*, 1. udgave, Klim, Aarhus, 110-122
162 sider
- Schjødt, Jens Peter

1992 "Ritualstruktur og ritualklassifikation", *Religionsvidenskabeligt*
Tidsskrift 20, 5-23 **18 sider**

I alt: **739 sider**