



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse  
ISSN 1901-0885

Nr. 4 – 2008

Tema: Godt lederskab

## Inspirationskilder til det gode lederskab

Godt lederskab udfordres i dag.

Udfordringen kommer fra mange gode cases og erfaringer opsamlet som dokumentation for, hvad godt lederskab er, og hvordan det udmønter sig.

Det dårlige pres kommer fra plattenslagere og nyreligiøse strømninger, som vælter ind over hele det internationale marked i disse år – og som dybest set kun kan forsøge at lave nogle hurtige bypass-operationer, som reelt ikke bringer os et skridt videre. Snarere tværtimod.

Gode ledere – må erkende klart og konsekvent, hvorfra man ønsker at lade sig inspirere, for det bærer lønnen i sig.

På godt og ondt.

I dette nummer vil vi sætte fokus på inspirationskilder til godt lederskab, når der er tyngde og bund i det!

*God læselyst!*

Lad os bare sige det igen: Godt lederskab hører hjemme på *kompassets niveau*, hvor man finder retning og sætter kurs. Management hører hjemme på *urets niveau*, hvor man laver planer, sikrer deadlines og laver opfølgning og evaluering.

## Fra skyggeteater – til real life

På managementkurser kan man lære mange gode ting: om typebestemmelse af sig selv og medarbejderne, roller i teamet, om kommunikation og det at slå bedre igennem i en diskussion, om præsentationsteknik og assertivstræning, om at sælge en vision og et værdikort mv.

Alt sammen gode ting, men løsrevet fra sin rette sammenhæng virker det som en slags skyggeteater, hvor der foregår en masse bag tæppet, som ser ud som om, men reelt er noget andet. Det ser ud som en kanin med vippende ører, men reelt er det hænder og fingre på en fiks instruktør.

Vi trænger til at rive tæppet til side og se real life i øjnene. *Som ledere for andre mennesker.*

*Ting* skal ikke ledes – de skal styres. Man styrer en bil eller en traktor.

*Mennesker* skal ikke styres – de skal ledes.

Man leder mennesker ved at udvikle dem og lade dem udvikle sig. Og når mennesker ser, at de ved at udvikle nye menneskelige og faglige kompetencer, realiserer nogle vigtige mål for deres eget liv, så rykker det altså. Også for organisationen.

Og når man skal lede mennesker i dag, så skal man have fokus på *troværdighed, respekt og tillid*. Det er den atmosfære, hvori medarbejdere udvikler sig allerbedst. Derfor skal lederen have fokus på sig selv og sin egen grundholdning, filosofi og sit personlige livssyn.

Og her er det noget helt andet end letkøbte slagord, der tæller. Her tæller: *Ægthed, autencitet, sandhed og ærlighed.*



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

*Non videri – sed esse*, sagde de gamle latine-re. Ikke at synes – men at være.

Her er sandhedens øjeblik for den enkelte leder. Er der valuta for pengene, er der ægthed bag ordene, er der autencitet bag initiativerne, er der sandhed i løfterne, er der ærlighed bag kommunikationen.

Det handler om at få dybde og soliditet under sit lederskab. Her er det lange, seje træk, som vil bære mangfoldige frugter – for dig selv og din organisation.

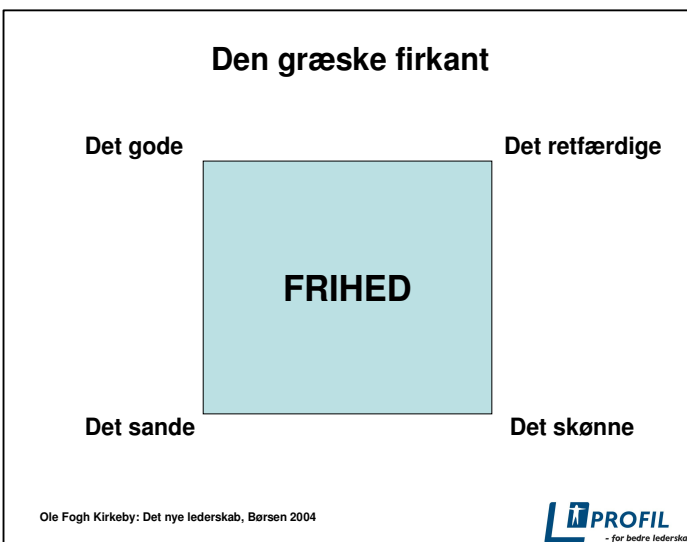
## Lederskabets grundstof

Professor Ole Fogh Kirkeby beskriver det nye, moderne og fremtidige lederskab. Ikke som et produkt af de hurtige og smarte løsninger, men som et produkt af dybt gennemtænkte sammenhænge og forpligtende relationer mellem begreber som *værdier, etik, troværdighed og sandhed*.

Han tager udgangspunkt i den græske filosofi, som er den muldjord hele vores vestlige kultur er vokset op af.

Den græske filosof Platon (427-347 f. Kr.) er kendt for en række af sine dialoger. Fra dialogen Sofisten er hentet den såkaldte græske firkant. Den er udtryk for, hvordan lederen må have sit lederskab forankret for at undgå at falde i reel magtmisbrug eller utroværdig moralsk forskønnelse af magtmisbrug. Sidstnævnte ser bare ud som sin modsætning, men er det ikke!

**Det gode** – er en grundpille i Vestens tænkning og etik. På latin hedder det bonus eller bonum. I Middelalderen var det almindeligt accepteret, at kun Gud var den absolut gode



(plusquam bonus = den absolut gode, den mere end gode).

I vor tid må lederen være på jagt efter det gode, hvorfor kombinationen af *ansvarlighed og empati* står centralt.

**Det retfærdige** – skal i en arbejdsmæssig sammenhæng ses i relation til anerkendelse. Anerkendelse er præcis det modsatte af forførelse. Anerkendelse betyder, at jeg ser mit medmenneske, lytter ind til og søger at forstå hende. Min medarbejder, kollega, kunde eller leverandør er nemlig ikke kun et middel til at realisere mine drømme – *men et mål i sig selv*. Det er anerkendelse! Lederen må gennem anerkendelse skabe et rum, et slags frium, hvor der er balance mellem *ret og pligt* som en indre drivkraft. Lederen må udvise evnen til nærvær og skabe rammer for åben og ærlig kritik. Og derfor er *tillid* nøglen til dette rum. Vaclav Havel sagde i 2002 til flere aviser: *"Åbenhed og frihed betyder også åben kritik. Alle de rædsler, der overskyller os fra tabloidpressen, er kun en lille pris at betale for den store gave, som frihed er."*



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Det sande** – udtrykker evnen til at skabe et produkt eller en serviceydelse, som modsvarer den mest solide, opdaterede viden på området. Denne viden som udtryk for en del af sandheden, må vokse i lyset fra det gode og det retfærdige, og den tjener dermed også et nytte-perspektiv. Den er til nytte for nogen eller noget – og er et mål for det gode og det retfærdige. Derfor handler det også om sandheden om en organisation, dens historie, virke og handlinger. Det duer ikke med en slags Karl-Smart-branding – men derimod et sandt, dækkende og reelt billede af virkeligheden!

**Det skønne** – er ikke forførelse, men skal snarere forstås som sandhedens emballage. Det tåler at efterprøves, om det henviser til noget grundlæggende, som står fast, noget normativt (= det gode). Det skønne er nemlig revolutionerende, kompromisløst og dybt forankret. Det skønne er ikke billige tricks med overfladiske effekter, der alligevel ikke holder på den lange bane. Men det skønne er uløseligt forbundet med kvalitet og sandhed.

Hvorfor henviser jeg flere gange til *forførelse* som det modsatte af godt lederskab?

Fordi mange ledere ser ud til at udvikle en ”begejstringens nådegave”, som ofte i virkeligheden *kan* være mere i familie med forførelse end ægte lederskab. For ægte lederskab handler om at komme frem til den ægte frihed, som ligger i spændet mellem de nævnte fire græske søjler.

## Her er frihed og sandhed

Spændt ud mellem disse fire grundelementer: Det gode, Det retfærdige, Det sande, Det skønne – vokser *Friheden*. Det er netop her,

den gode leder finder befrielsen ved lederskabet. Frihed er ikke at blive fri for noget, eller flygte fra noget, men *at være fri til noget*, til at tage livet på sig. Frihed til at modtage kapacitet, til at blive konfronteret med andre holdninger og andre udfordringer ved at gå i dialog og integrere dem med respekt og anerkendelse.

Det frirum kan man kun skabe, hvis det er bygget op af *normer og idealer*, som har bærekraft i vores sociale virkelighed. Frihed bliver her det modsatte af egoisme. Frihed er også viljen til at sætte sig selv i spil i varetagelsen af andres tarv. Som leder.

## De 12 lederdyder

Det græske ord Ethos har to betydningsnuancer:

- Karakter, personlighed
- Den gode vane.  
Ja, hele evnen til at lade sig forme i balancen mellem talenter, viden, karakterfasthed og normsæt.

Den græske filosof Aristoteles (384-322 f. Kr.), som var discipel af Platon, var i sin etik opmærksom på, at der er en høne-og-æg-balance eller modsætning her: Det at gøre det gode forudsætter *viden* om det; og viden om det gode forudsætter en *praksis* med det. Aristoteles kom også med svaret på, hvordan denne modsætning kunne opløses: *Hexis*, kalder han det. Det er et begreb, som på latin oversættes til: *habitus*. En hexis er den normativt styrede proces, hvorved et menneske kæmper for at lære det gode bedre og bedre at kende ved at praktisere det i enhver situation. Når et menneske mestrer hexis, er det ifølge



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Aristoteles nået til *phronesis* (= visdom, som er konkret forstået).

De 12 græske lederdyder, som udspringer af en sådan konkret og praktisk visdom, og som her er inspireret fra græsk filosofi, er flg.:

## 1. Fællesskabets tjener

Paven bøjer sig ved indsættelsen mod den forsamlede folkeskare og erklærer sig dermed som servus serverum (= tjenernes tjener).

Platon er inde på denne tankegang i sin dialog, Statsmanden. Det drejer sig om ansvarsfølelsen over for organisationen som helhed og den enkelte. I den græske tankegang er der henvist til en slags *hyrdefunktion* for lederen. I ledelsesmæssig sammenhæng kan "hyrden" i visse situationer gå foran – i andre bagved. Men ansvaret for at vise vej og følge ledestjerne er fundamental.

Det kombineres med evnen til at vise og modtage anerkendelse – og omsorg for den enkelte, uden det skal forstås omklamrende!

## 2. Lederens evne til at hvile i sig selv

Denne lederdyd forudsætter selvstændighed og personlig integritet. Og det udspringer netop af den enkelte leders motiver for sine valg, og det at lederen står ved sine valg. Valgene beror på personlige principper og ikke mindst hensyn til helheden og fællesskabet. Lederens autonomi hviler således på en klar normativ bevidsthed og etisk integritet, som aldrig frygter dialogen med kritiske og spørgelystne kolleger og medarbejdere, som gerne vil have klart svar på, hvorfor lederen handler som han gør. Der ligger en grundlæggende undertone, som hilser en sådan spørgelyst velkommen. Ja, den er forudsætningen for, at vi ideligt finder de

bedste løsninger – sammen!

## 3. Retskaffenhed

Det handler her om lederens rimelighed og generøsitet, så han er klar til at tolke organisationens regler efter deres ånd (og ikke bogstav) under hensynet til medarbejderen. Den retskafne leder kan ikke blot give en sober og nøgtern respons – men er også klar til selv at modtage den! Det er første skridt i retning af at lede på baggrund af værdier – og ikke kun cirkulærer!

## 4. Konkret visdom

Denne lederdyd er en frugt af erfaring og læring i lederjobbet. Den vokser ud af balancen mellem indsigt, situationsforståelse og principper.

Prisen kan føles høj, for det betyder, at lederen må lytte meget mere – end han taler og derved skridt for skridt blive kloge. Men denne pris opvejes til fulde af effekten for organisationen.

## 5. Dømmekraft

Platon fremhæver denne lederdyd som lederens vigtigste.

Den sætter lederen i stand til at tilegne sig et realistisk overblik, en fornemmelse af muligheder og alternativer i en given situation. Dømmekraften bliver ofte skabende, idet den finder nye facetter og muligheder.

Den er også i familie med selvkritik.

## 6. Jordemoderkunst

Platons lærefader var Sokrates. Han hævdede at være søn af en jordemoder og en billedhugger. Jordemoderen forløser både barn og mor, billedhuggeren forløser også på sin facon: ved at fjerne overflødig materiale fra stenblokken.



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Jordemoderkunsten som en dyd for lederen rummer lidt fra begge sider, men begge skal forvaltes med stor ydmyghed, idet manipulationens risiko ellers lurser. Lydhørhed, intensitet i dialogen, konsekvens, menneskelig varme, humor og empati er nøglebegreber, som lederen må sætte i spil her.

Langt på vej er det indholdet i ægte coaching. I modsætning til den form for ”coaching”, der faktisk bliver manipulerende!

## 7. Timing

Fornemmelse for det rette øjeblik, *Kairos*, som grækerne kalder det. Grækerne har to ord, som oversættes med tid: *Kairos* og *kronos*. *Kronos* betyder tid i udstrækning. *Kairos* betyder tid som punkt, det gunstige øjeblik. Lederen må forvalte sin tid som *kronos* – for at være klar, når det gunstige øjeblik, *kairos*, er gunstigt. Det betyder planlægning, disciplin, akkumulation mv.

Lederen må have situationsfornemmelse, bevidsthed om konteksten, mod, standhaftighed og tålmodighed.

## 8. Intuition

Lederen må til stadighed forædle sin erfaring. Derved lægger man nemlig en platform til at kunne bruge intuitionen konstruktivt. Intuition er nemlig ikke gæt-værk (!), men den ægte intuition er snarere frugtbar og kombination af *gemt eller glemt erfaringsgods*. Intuition vokser ved brug.

## 9. Eufori, kalder grækerne det

”At bære det ubehagelige med et let sind”, sagde de. Denne dyd er i familie med håb, og holdes på plads i et realistisk univers gennem flere af de andre dyder.

Den smitter og udløser begejstring og entusiasme – uden tab af frihed!

## 10. Formuleringsevne, *hermeneia*

Ordet har navn efter den græske gud, *Hermes*, som formidleder budskaber mellem døde og levende. Men *Hermes* var også de handlendes gud.

Ledelse og god kommunikation kan ikke skilles.

Det er en vigtig dyd for dagens leder, som skal sikre, at organisationens budskab formidles – og opfattes – på rette måde. Den rette brug af *hermeneia* betyder også opgør med manipulation og indoktrinering. Den er nuanceret og ægte, fair og dækkende.

## 11. Organisator

Lederen må være i spidsen for den organisatoriske udvikling og sikre, at den mere er i familie med en organisme end en stiv organisation. Lederen skal sikre, at nye ideer og initiativer både tjener helheden og giver frirum til medarbejderen.

## 12. Gå i spidsen

Ordet ”leder” kommer fra det oldnordiske ord *leitha*. Det har en dobbelt betydning: at stå i spidsen – og at lede efter noget.

I begge betydninger er lederen i spil. Lederen stiller sig i spidsen og leder efter veje til det ypperlige, må aldrig stille sig tilfreds med det middelmådige i sin ledelse efter Det gode, Det retfærdige, Det sande og Det skønne.

## Lederen – som en slags detektiv

De 12 lederdyder er ikke en facitliste på den gode leder. Det er snarere som en række vigtige vejskilte, der viser hen til nogle forankre-



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse  
ISSN 1901-0885

de skatte, som lederen kan øse af og beriges ved. Derved stilles lederen også i en række valg – og fravalg. Det har konsekvenser at følge vejskiltet. Og det har også konsekvenser at lade være.

Lederen må gøre op med sig selv: Hvor er jeg, hvor vil jeg hen – og hvordan skal jeg kunne se mig selv i øjnene, når jeg skal stå til ansvar for valg og fravalg?

Lederen må derfor også være en slags detektiv – på opdagelse efter veje og måder, men også på opdagelse efter mening og værdi. Det er dybest set her en virksomhed finder sit særlige brand, sin stemme. Og det forudsætter, at lederen også finder sin.

## Litteratur

Et par gode bøger, som arbejder med temaet:

- **Ole Fogh Kirkeby: Det nye lederskab** (Børsens Forlag 2004)
- **Richard A. Bowell: Vidsomsprocessen. Syv trin til spirituel intelligens** (Aschehoug 2005)

## Gør dit MUS værdiskabende!

Her er hjælp til at give MUS et løft og bidrage til at MUS bliver et genialt ledelses-redskab

- grafiske oversigter som indikatorer på trivsel og ledelsesevaluering
- konkret hjælp til opfølgning og overblik.



## Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

### Hjælp til leder-udvikling

**L\*Profil – for bedre lederskab** er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udviklingsprocesser og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation – og derved motivation til at finde sin egen stemme!
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

[www.lprofil.dk](http://www.lprofil.dk)

...for bedre lederskab

*Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer ultimo maj 2008.*