



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

**Nr. 7 – 2007.**

**Tema: Personligt lederskab**

## Menneske først – leder så...

**Grænsen mellem arbejdsliv og privatliv flytter sig stadig for mange medarbejdere. Det har positive følger for mange – og negative for andre.**

**Ledere har gennem mange år oplevet det samme.**

**Men er det uden videre det samme som at lederen i dag i højere grad træder frem som menneske? Næppe – eller: Slet ikke!**

**Er der forskel på at se sin identitet som medarbejder, som person – og som menneske? Og hvori består forskellen?**

**Dette nummer sætter fokus på lederens kontakt med det menneskelige som væsentligt afsæt til at ”komme til sig selv” som leder!**

## Nye grænser...

Flere end 60% af alle medarbejdere oplever i dag iflg. TENDENS, at grænserne mellem arbejdsliv og privatliv udviskes.

Hjemmearbejdspladser, fleksibel arbejdstid, utallige goder og fornuftige madordninger, hjælp til rengøring, indkøb o.l. Tilbud fra virksomheder, der kan bidrage til at lette dagligdagen for mange pressede medarbejdere. Og alt sammen er med til at skubbe til grænsen mellem, hvornår man er på arbejde – og hvornår man er privat.

For 100 år siden kunne en fabriksarbejder glemme alt om arbejdet, når fabriksklokken

ringede til frihed om eftermiddagen. Fabriksarbejderen var bestemt ikke ”firmaets mand” i den forstand, at man stod til rådighed for firmaet mere end kontraktens timer. Tværtimod udviklede man sine personlige dyder efter modsætningsforholdet til kapitalen, firmaet, ledelsen: gennem boliger, fritidsinteresser, socialt og politisk engagement definerede man sig som ”arbejderklassen” – vendt imod kapitalen.

Hen over sidste halvdel af forrige århundrede voksede funktionærerne frem med styrke og de første skridt mod en begyndende sammen-smeltning mellem arbejdsidentitet og personidentitet tog sin begyndelse. Solidariteten med det arbejdende folk blev her erstattet med en stigende solidaritet med virksomheden. Man følte et stærkere ejerskab.

Situationen i dag er således en kulmination af de sidste 50 års udvikling. Medarbejderen inddrages i dag, sætter fingeraftryk, får sin kreativitet sat på fri fod, arbejder selvstændigt, indgår i et medstyrende team, har fleksible arbejdstider, har ansvar for at skabe resultater, som han også honoreres for o.l.

Og det gælder også lederen. Både en menig medarbejder og en leder kan se sig selv ud fra flg. tre forskellige identiteter:

- medarbejder
- person
- menneske.

Hvori adskiller de sig? Og hvor kan de forenes? Det skal vi se nærmere på.

## Lederen – medarbejder og person

Lederen i dag er både medarbejder og person og forventes at være begge dele. Person-



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

forventningen tydeliggøres af mange ting: lederen vurderes ud fra personlighedstests, skal gøre rede for sit værdigrundlag, have en god portion menneskekundskab, fornemme når teamet halter, kunne mærke på sin krop når stressbelastningen bliver for stor, være brobygger i konfliktfyldt farvand, fornemme når medarbejdere ikke længere trives... Altså en lang række kompetencer i arbejdslivet, som tidligere hørte hjemme i privat-sfæren, i familien.

Hvor lederen *alene* agerer som medarbejder – bliver lederen let en nikkedukke, en viljesløs manager, som i samklang med admiralen i Pinafore kan fastslå:

*I landsmænd her, som gerne vil nå op til vor samfundsstiges allerhøjeste top, flyd med, men hold jer i enhver forstand til stadighed og altid fra det dybe vand. Stå aldrig til søs! Lad de andre stå! I får stribevis af kors og bånd og stjerne på!*

Hvor lederen derimod åbner for at integrere medarbejderdelen med det mere personlige, vil der opstå flere facetter af lederskab, som spænder fra en patriarktype – til en karismatisk karrieresurfer.

Men alle typerne er dog kendetegnet ved, at det er en *rolle*, en lederrolle der er i spil... Mange ledere kæmper med denne rolle, og det udvikler en u hensigtsmæssig lederadfærd, som gør lederen ufri. Lederen har behov for at komme i nærkontakt med den tredje identitet:

## Lederen – som menneske!

Her introduceres det meget afgørende element, som griber tilbage til selve temaet for dette nummer: ”Menneske først – leder så”:

Når lederen skal træde i karakter *som menneske* - handler det allerførst om *frihed*. Hvordan definerer vi frihed for den enkelte medarbejder – og hvordan definerer og begrundes vi diverse indskrænkninger i friheden? Det er vitalt. Et demokratis sundhed ses ud af den grad af frihed, man tilstår sine borgere – og måden man kommunikerer denne frihed på. Tilsvarende i en virksomhed.

Friheden defineres således til begge sider

- *Det rum, hvor man ikke er fri* – og det gælder alt fra faste arbejdstider og deadlines til det team, man indgår i og de opgaver, man er forpligtet til at løse mv. Det er et hævdvundet vilkår, at medarbejdere og ledere inden for et vist område ”deponerer sin frihed” hos virksomheden, men det er afgørende, at definitionerne er præcise her, så det ikke bliver historien med en lillefinger, der bliver til hele hånden!
- *Det rum, hvor man så reelt er fri* – og denne reelle frihed implicerer, at man både *véd* det og *vil* det. Det er således ikke den reelle frihed at være fri til at lade sig flyde med en massernes strøm uden refleksion. Det er derimod u-frihed. Denne reelle frihed kan udspille sig på arbejdspladsen såvel som i privatsfæren. Og det er ikke bare uden videre givet, at den er stærkest i privatsfæren! Det handler om viden om og vilje til frihed.

*”Vi snakker meget om de store problemer, som overlapningen mellem privatlivet og arbejdslivet giver i dag. Men dette er ikke den egentlige modsætning. Den egentlige modsætning er den mellem de tre identiteter. Der er ingen frihed i privatsfæren, hvis den enkelte ikke har kontakt med sin egen menneskelighed. For det er en illusion at tro, at vi har at gøre med menneskelighed, blot fordi vi har fri fra arbejde...” (Ole Fogh Kirkeby)*



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Hvad vil det så sige, at være i kontakt med sin egen menneskelighed?

Ja, det er her, det springende punkt er – og det handler om liv, om at have et liv og se et liv som helhed. Der er nemlig afgørende forskel på at eksistere – og at leve. Der er ledere, som ”er gift med jobbet” i en sådan grad, at alt liv ved siden af jobbet stort set er nulstillet! Og hele ens liv er fokuseret på den rolle og identitet, man har via det job. Det er dybt foruroligende.

Mange ledere ”eksisterer” kun, fordi de mere eller mindre ureflekteret overtager en bestemt lederrolle eller kopierer andre ledere omkring sig. *Det er skæbnsvangert for dem selv og for dem, de skal lede.* For de kan med et sådant udgangspunkt hverken demonstrere eller formidle den ægte frihed til organisationen, som er en forudsætning for at have kontakt til det menneskelige.

Den ægte menneskelighed fremstår, når man reelt har udviklet den opmærksomhed over for sig selv, andre og sit arbejde, som får en til at træde i karakter som menneske: at man ved, hvad man vil, hvorfor, kommunikerer det i frihed – og sætter alt ind på at gøre det.

Den opmærksomhed har tre dimensioner:

- *Rettet mod den, man er* (både tanker, følelser, overbevisninger og værdier)
- *Rettet mod det, man gør* (hvorfor man gør det, hvad er mine bevæggrunde, og hvordan gør jeg det så rent faktisk)
- *Rettet mod dem, man er sammen med* (at man er autentisk som menneske og har udviklet en relationel gave af empati over for andre mennesker).

Stephen Covey er inde på det samme i en af sine bestsellere: Den 8. vane (Schultz 2005). Her sætter Stephen Covey tingene ind i et bredere men skarpt perspektiv:



Stephen Covey:  
Den 8. vane, Schultz 2005

**PROFIL**  
- for bedre lederskab

Det ægte menneskelige, som bidrager til at skabe et helstøbt menneske, har hos Stephen Covey fire perspektiver:

- *To live*, fokus på det fysiske, kroppen – at jeg lever, kan bruge mine kræfter, arbejde med disciplin, at jeg sigter efter overlevelse og forventer af virksomheden: Betal mig rimeligt!
- *To love*, fokus på det emotionelle, hjertet – at jeg kan elske, personlige forhold, begejstring og sammenhold, og forventer af virksomheden: Behandl mig ordentligt!
- *To learn*, fokus på forstanden, kombinationskompetencer, kreativitet og udvikling, at vi arbejder efter en fælles vision, og forventer af virksomheden: Brug mig kreativt!
- *To leave a legacy* (efterlade en arv), eller: at gøre en forskel, fokus på mennesket som spirituelt væsen, som arbejder efter at se mening og sammenhæng og ønsker at give sit bidrag til helheden, har meget opmærksomhed på samvittigheden, at man i alt kan se sig selv og andre i øjne-



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

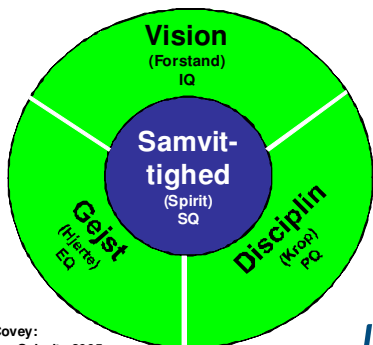
ne, og forventer af virksomheden: at den opfylder nogle menneskelige behov på principcentrerede måder! Altså: Høj etik!

Det, som skal til for at skabe *en hel person*, en helstøbt leder, samler Stephen Covey således i de fire elementer:

- Kroppen: Disciplin
- Hjertet: Gejst
- Forstand: Vision
- Spirit: Samvittigheden.

Mange ledere kan udvise stor dygtighed i de tre første og kan gennem sit lederskab demonstrere betydelig disciplin blandt medarbejdere, som også kan give en gejst af samhørighed – rettet mod en fælles vision. Så langt kan også politiske ledere, egenrådige diktatorer og despoter faktisk nå. Men sådanne ledere mangler et afgørende skridt: *Samvittigheden!* Det handler om den spirit af frihed, som præger omgangen med mennesker og ser på mennesket som noget unikt og som andet end brikker i deres spil, men derimod som levende væsener, som skal mødes med ydmyghed og respekt!

## Hel person



Stephen Covey:  
Den 8. vane, Schultz 2005

**PROFIL**  
- for bedre lederskab

Ofte er der fokus på menneskers IQ, intelligenskvotient. Men IQ er kun ét element af denne firklæng: Nemlig det øverste felt med

forstand. Der er i virkeligheden tre andre væsentlige dele, som hører med:

- PQ – den fysiske formåen
- EQ – den følelsesmæssige, emotionelle udrustning
- SQ – den spirituelle habitus.

PQ handler om de konkrete fysiske ressourcer, man er udrustet med. IQ de meget snævre intellektuelle, men kun på begrænsede felter.

De senere år har man sat betydeligt fokus på EQ. En leder med et lavt EQ kan f.eks. have store problemer med at udvise empati, og det kan være en boomerang for en sådan leder. Og de nyeste tendenser i megen ledelsestænkning viser også skærpet opmærksomhed på SQ, den spirituelle dimension, som her ikke skal ses som en egentlig religiøs dimension, men snarere som en *hel-menneskelig dimension*. Og såvel globaliseringen som de teknologiske muligheder stiller skærpede krav til lederen om at kunne agere troværdigt inden for etiske, filosofiske og spirituelle-samvittighedsmæssige temaer.

## Lederens udfordring

I Stephen Coveys univers er lederens udfordring primært at komme til sig selv, at finde sin egen indre platform, sin egen stemme, som troværdigt og med høj etik afspejler lederen som en hel person med den kreative styrke, som kommer inde fra, fordi lederen hviler i sig selv og ikke er underlagt forskellige strømningers kulturelle software.

Det indebærer også, at lederen inspirerer andre, sine medarbejdere, til at finde deres egne stemmer og dermed afspejler man en vilje til



# Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

frihed, som er afgørende. Det fører til det ypperlige og frigør potentiale i organisationen.

Den modsatte logik er: Hvis lederen i stedet mister sin egen stemme og kun pipper efter de andres pippetier, så tør lederen ikke slippe medarbejderne løs, men søger at holde dem fra at finde og bruge deres egne stemmer, og det leder til middelmådighed og bremser for udvikling af potentiale.

## Lederens musen

Lederen må besinde sig på de inspirationskilder, som kan berige lederen og bidrage til, at lederen holdes på sporet.

I den græske mytologi er der en række musen – men de tre oprindelige musen, som er døtre af Zeus og Mnemosyne er:

- Melete (meditationens, eftertankens musen)
- Mneme (erindringens musen)
- Aoide (sangens musen)

De tre oprindelige musen kan give inspiration til enhver leder:

- Gennem *eftertanke*, må lederen træne sin evne til at se ud over egen næsetip og erkende, hvor man er, og hvordan man kan komme videre
- Gennem *erindringen* må lederen træne sin evne til perspektivbevidsthed: Hvor kom vi fra? Hvorfor netop dér? Hvad betyder det, at vi kom derfra og er her nu? hvilke alternativer har vi? og hvilke investeringer må ske? Hvad kan vi lære af situationen?

- Gennem *sangen* lærer lederen at styrke en poetisk og følelsesmæssig vinkel, som skaber historie og kultur. Her kan man opdage, at ”sangen har vinger” - også i organisationer. Det handler også om humor, et lyst og imødekommende sind...

## Menneske først...

Det er meget afgørende, at vi ikke dyrker et bestemt ideal af ledere. Det skaber kun stivnede stereotyper. Det er derimod afgørende, at vi arbejder på at give ledere en menneskelig indsigt, så lederen kommer i kontakt med den menneskelige dimension – det autentiske liv – og får mod til at give det skikkelse gennem sit eget lederskab.

Temaet for dette nummer af Opdateret Lederskab er: *Menneske først – leder så...* Og denne titel er inspireret af Grundtvig. Grundtvig talte om ”Menneske først – og kristen så”. Hermed mente Grundtvig, at det enkelte menneske måtte se sin Gud-skabte gave *som menneske* (hvor man oplever kærlighed, omsorg, godhed, ansvar, frihed mv.) for at blive opvakt til at kunne begribe storheden i Guds kærlighed og omsorg, som er bærende elementer i at være kristen.

Mange ledere i dag er som snydt ud af næsen på management-mageres ofte overfladiske masseproduktion af kopi-ledere, og det er til stor skade for vort samfund!

Når jeg har dristet mig til at sætte en tendrende overskrift her på dette nummer: **Menneske først – leder så**, hænger det sammen med, at det er lidt samme tankerække som hos Grundtvig: Først når man har reel kontakt til den menneskelige dimension (hvad er et menneske, hvordan lever og udvikles mennesket i frihed, hvorfra henter det sine inspirati-





# Opdateret Lederskab

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

onskilder o.l.) – kan man begynde at udvikle sit eget ægte og helt personlige lederskab.

Og det er alvor for enhver organisation!

## Litteratur

En god bog, som berører temaet:

- **Poula Helth og Ole Fogh Kirkeby:** Menneske & Leder – bliv den du er (Børsens Forlag 2007)

## Den skæve vinkel

Prøv at forstille dig, hvordan dine medarbejdere ser på dig som leder – vær meget ærlig, tag medarbejdernes briller på:

- Hvor udmønter det sig, at du er ”medarbejder” med det faglige spil?
- Hvor oplever dine medarbejdere, at du bliver ”personlig” og udviser personligt lederskab?
- Og hvor træder du i karakter som ”menneske” og kommer i kontakt med det menneskelige – i hvilke situationer? og med hvilke følger?

**Konkret tilbud til dig som leder eller chef:**

## Leder-udvikling

**L\*Profil – for bedre lederskab** er til for lederens skyld og tilbyder

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte
- kurser
- sparring vedr. organisationsudvikling og rekruttering/udvikling af ledere og medarbejdere i din organisation

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

*Vi har også stor erfaring i MUS-kurser!*

*Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer primo oktober.*