



🕒 5 min. 👁️ 📌 25-06-2010

At træde i karakter - som menneske og leder

Ledelsesværktøjer kan gøre nytte, men første skridt på vejen til at lykkes som leder er at have et sikkert indre kompas. Vil du være en troværdig og effektiv leder, skal du vide, hvad du står for, og hvor du vil hen. At have dig selv med som menneske er nemlig at have fat i lederrollen indefra. Med Kirstine Andersens bog 'Kierkegaard og Ledelse', kan du blive klogere på dit indre kompas og få fat i lederrollen indefra.

Skribentinfo



[Viki Kofoed](#)

Lederweb

Ledere har travlt. Ofte så travlt, at de risikerer at ty til hurtige løsninger med nemme svar. Men vendingen 'man skal ikke tage det første og bedste' er ikke kommet ud af ingenting. Heri ligger både en god og en dårlig nyhed til ledere.

Den dårlige nyhed er, at lynkurser i handlekraft, positiv tænkning, gennemslagskraft eller andre tips og tricks ikke løser din ledelsesopgave alene. De er nyttige, når sømmet skal bankes i væggen eller buskene skal klippes, men bilder man sig ind, at de er mere end det, går man galt i byen. I hvert fald hvis man spørger Kirstine Andersen, forfatter til bogen 'Kierkegaard og Ledelse':

"Ledere i dag skal have en veludviklet retningssans – og her har de mere brug for et sikkert indre kompas end for et detaljeret kort over landskabet. Skal man være troværdig og effektiv som leder, må man kende sig selv, vide hvad man står for, og hvor man vil hen. Først derefter kan ledelsesværktøjerne begynde at gøre nytte".

Når værktøjerne ifølge Kirstine Andersen ikke rækker, skyldes det, at ledelse handler om mennesker. Og det er her den gode nyhed kommer ind i billedet. Opgaven som leder er ikke at lave om på sig selv, men at være sig selv som den man er. I tråd med det er Kirstine Andersens pointe, at effektive ledere er dem, der er i kontakt med deres personlige historie, og stiller sig selv grundlæggende spørgsmål: 'Hvem er jeg?' og 'Hvorfor har jeg valgt at blive leder?'.

Her er det hendes erfaring, at Søren Kierkegaards persontyper er gode at spejle sig i for ledere, der gerne vil finde ind til og fastholde troværdighed og karakter i deres lederrolle.

Spidsborger, æstetiker eller etiker?

Men hvordan er Kierkegaards persontyper relevante for lederen anno 2010? Ifølge Kirstine Andersen er kravet til lederen i dag at blive den, han er, der hvor han er – nemlig som leder. Det indebærer et krav til lederen både som menneske – og som leder.

Det er nødvendigt at træde i karakter som menneske, men det er ikke tilstrækkeligt. Lederen skal også træde i karakter som leder og tage lederrollen på sig med alt, hvad den indebærer – og her er valg et nøgleord.

"Menneske er ikke noget man er, men noget man bliver igennem sine valg", skriver Kirstine Andersen. Det grundvilkår gælder alle, men dem der har lederrollen har en skærpende omstændighed for at gøre det. Den der ikke kender sin egen grundtone, kan ikke 'dirigere' et helt orkester.

Med andre ord skal den moderne leder tage stilling til sig selv og sin egen livsanskuelse. Og som sagt, er det Kirstine Andersens erfaring, at Kierkegaards persontyper kan hjælpe lederen på vej med dette.

Tre livsanskuelser; Hvem er – og vil – du være?

Spidsborgeren

Spidsborgeren har ikke valgt sin egen vej, men går søvngængeragtigt gennem livet uden at vide, at han er styret af anonyme kræfter, fordi han ikke forholder til sig selv – en død fisk, der flyder med strømmen. Lederen som spidsborger, er med andre ord den ureflekterede "her går det godt leder", der gør, hvad der forventes, og ordner det, der lander på hans bord. Opgaverne løses korrekt, men er det mon de rigtige opgaver, der løses? Spidsborgeren ved, hvordan og hvornår tingene skal løses, men stiller ikke så mange spørgsmål om hvorfor. At håndtere konflikter er heller ikke hans styrke, hvis han overhovedet opdager dem.

En leder som tilsyneladende ubesværet får løst sine ledelsesopgaver, og som kan blive siddende sådan længe på sin post. I hvert fald så længe forandringens vinde ikke blæser for kraftigt, og kravene fra omverdenen ikke bliver for store. Vi kender ham eksempelvis som bankdirektør Varnæs fra Matador.

Æstetiker

Æstetiker er en leder, der tilsyneladende fremstår dynamisk, visionær og handlekraftig. Det ser ud som om, der sker noget. Men det er kun "som om". Lederen indfører det ene forandringsprojekt efter det andet. Han er i sit es, når han kan lancere nye tiltag, men mister hurtigt interessen, når de skal omsættes i hverdagens virkelighed. Da er han allerede på vej derhen, hvor der sker noget nyt. Det er 'kicket' ved at være med, der driver ham. Uden retningssans løber han efter nye signaler, efterhånden som de dukker op. Som overlæge Moesgård i Riget – igangsætteren af "Operation Morgenluft".

Æstetikerens iscenesætter sig selv og fører sig frem, så han tager sig ganske anderledes ud, end den han egentlig er, og forsøger at blive beundret for andre kvaliteter end sine egne.

Etikeren

Etikeren har derimod sådan fat i lederrollen, at hans personlige værdier og menneskesyn er integreret i måden, ledergerningen forvaltes på. Han ved, at han skal bevare sin menneskelige værdighed og respekt for andre, også når han som leder skal ind og være fast og hård. Han er trådt i karakter.

Han er i Kierkegaards betydning blevet synlig for sig selv og andre – ved at forholde sig til sig selv, som den han rent faktisk er. Ikke som den han gerne ville være. Etikeren som leder findes der heldigvis flere eksempler på. En af dem, der formentlig ikke er gået nogens næse forbi er Thyra Frank, leder for plejehjemmet Lotte. Det er en offentlig institution med alt, hvad det indebærer af ressourcemæssige begrænsninger. Til trods for det tager beboerne på ferie til udlandet, drikker vin af smukke glas med stilk og maden serveres fra den lokale slagter i høj kvalitet. Samtidig er personalets sygefravær rekordlavt og beboerne lever længere. Alt dette sker på en offentlig institutions præmisser.

Og hvad er formelen eller årsagen til dette? Thyra Frank har ikke nogen hemmelig formel. Men om sig selv og at lede med hjertet har hun bl.a. sagt:

”Da jeg startede på plejehjemmet Lotte, skyndte jeg mig hjem og fortalte mine forældre, at jeg ville gøre alt for at undgå, at de kom på plejehjem, og så oplevede jeg ellers en konflikt i mig selv. For hvordan kunne jeg være leder for et plejehjem, jeg ikke engang ville sende mine forældre hen på? Så jeg havde ikke noget valg, jeg måtte forandre, for man kan som ledere ikke lede et sted, hvor man hele tiden skal være i konflikt med sin egen etik og moral” (Fra bogen 'Den afgørende faktor' af Jette Skeem).

Hvem er du?

Hvilken livsanskuelse synes du bedst om? Hvordan er du selv? Hvordan ønsker du at se dig selv? Skal vi alle sammen gøre Thyra Frank efter? Det afhænger af din livsanskuelse – ligner den Thyra Franks, så ja. Så skal du gøre som hende. Men ellers skal du finde ind til din egen livsanskuelse. Det er med den du træder i karakter og bliver en effektiv leder – en leder som etiker.

Ledelse med din livsanskuelse som indre kompas

En leder, der er trådt i karakter, er en, man ved, hvor man har. Det er også en leder, der tager fejl og har sine uheldige sider. Og så er det en leder, der kan stå ved, at han ikke er ufejlbarlig. Præcis hvor meget denne leder for eksempel inddrager sine medarbejdere er ikke afgørende.

Det afgørende er, at han har valgt og tager personligt ansvar for det, så det er synligt. Det er også en leder, som ved, at gamle dyder som troværdighed og ærlighed er grundlaget for enhver god ledelse.

”Vi kender ikke landskabet vi ser foran os, og næppe har vi dannet os et indtryk ved at se på kortet, før landskabet er ændret, så kortet skal skrives om. Derfor er dit indre kompas det primære. Hvis vi kan opbygge og udvikle det indre kompas, vil det altid være i stand til at give os retningen i de nye situationer, vi ikke havde forudset”, skriver Kirstine Andersen.

Og således er hendes pointe, at vi ikke kan klare os uden vejkort, og mange af de styringsredskaber og

færdighedskurser, der i disse år er indført med stor iver er nyttige og gode, men det er og bliver managementteknikker. Og Management er at gøre tingene rigtigt. Lederskab er at gøre det rigtige.

Med det afsæt, er der ingen små hurtige genveje i værktøjskassen. At kende dig selv, vide hvad du står for, og vide hvor du vil hen – det er grundessensen til at være en troværdig og effektiv leder.

Som leder må du derfor være parat til at arbejde med dig selv og reflektere over basale spørgsmål som: Hvorfor har jeg valgt at blive leder? Hvorfor ønsker jeg fortsat at være leder – her? Hvad brænder jeg for? hvad er meningen?

Artiklen er baseret på bogen 'Kierkegaard og ledelse', skrevet af Kirstine Andersen. Bogen udkom i 2004, men er stadig aktuel og anbefalelsesværdig læsning til nutidens ledere.

Læs mere:

[Lederen skal være en hjælper](#)

[Ledelse med mindfulness](#)