

# LIV & LEDELSE

## LEDERSPEILET:

Starts nye trener, Knut Tørum, innprenter hvilken indre dialog spillerne har med seg selv på banen. Klubben har gjort det bra i år.

Side 22



FOTO: MAREN ANNE TERJESEN

# Klassisk lederutvikling



Har eldgammel gresk mytologi og heltehistorier fra det klassiske verket «Iliaden» noe å tilføre moderne ledere?

Bla om! ▶

Filosof og psykolog Kjetil Eikeset tok med seg norske ledere til Agora og Akropolis for å utforske klassisk dannelse.

FOTO: ANITA MYKLEMYR

**Make new contacts  
and create business  
opportunities**

**NEREC**  
NORTH EUROPEAN  
RENEWABLE ENERGY  
CONVENTION

[www.nerec.no](http://www.nerec.no)





### Gresk mytologi

- Beskriver greske stammers religion fra midten av andre årtusen før Kristus til kristendommens endelige gjennomslag på midten av 300 tallet.
- En rekke gudeskikkelser virker på hvert sitt område i verden. Gudene er en opphøyet utgave av menneskene med individualitet som kan skifte med sted og anledning.

### «Iliaden»

- Gresk epos i 24 sanger, tillagt Homer. Iliaden skildrer heltenes kamper gjennom 51 dager i det 10. år av grekernes krig mot Troja.
- Et av temaene er striden mellom grekernes tapreste helt Achillevs og grekernes hærfører Agamemnon. I krenket stolthet trekker Achillevs seg for en stund tilbake fra kampene og skaper dermed en krise i grekernes beleiring av Troja.

Kilde: Store Norske Leksikon, [www.sn.no](http://www.sn.no)

### Positiv psykologi

- Positiv psykologi beskjeftiger seg med hva som gjør livet verdt å leve. Hva i mennesket er det som fører til lykke, realisering og blomstring?
- En relativt ny retning innen psykologien. Mens man tidligere var mest opptatt av en sykdomsmodell, vektlegger positiv psykologi optimisme.
- På slutten av åttitallet hevdet psykolog Martin E.P. Seligman at psykologien i stor grad hadde forsømt de to siste av psykologiens tre hovedmål i etterkrigstiden: å lege psykisk sykdom, å hjelpe folk med å leve mer produktive og meningsfulle liv og å identifisere og drive fram talent.

Kilde: [www.bi.no](http://www.bi.no)



## Ledere på dannelsesreise:

# Et spørsmål

**De mektige templene på Akropolis ble reist til ære for karaktersterke greske guder. Nå, bortimot 3000 år seinere, står en gruppe norske ledere ved foten av søylene. De er her for å styrke sin karakter.**

AV ANITA MYKLEMYR  
[am@ukeavisen.no](mailto:am@ukeavisen.no)

Sola står brennende varm på himmelen over Aten. Gradestokken nærmer seg 40 pluss. En gruppe norske ledere kliver de bratte steintrappene som leder opp til høyden Akropolis. Blant ruvende, sandfargede søyler og templer blir de stående. Bak solbriller, under hatter som beskytter mot den intense sola, lytter de til dramatiske historier om greske guder.

Det er lederutvikler Heidi Minde som forteller dem om mektige Zevs og hans vise, modige datter Athene. Hun forteller om kjærlighet og hat, makt og sjalusi, kamper og hev. Lederne får høre hvordan Athene og guden Poseidon kranglet fordi de begge ville ha byen Aten. De får historien om veversken Arakne, som kritiserte de olympiske gudene, og derfor ble rammet av Athenes voldsomme raseri.

Lederne som står i en halvsirkel rundt Heidi Minde, er i Hellas på

lederutviklingskurs. De er ved starten av en dannelsesreise, som går fra Aten via gudenes øy Delos til Troja og Istanbul i Tyrkia. De skal få høre flere klassiske myter. De skal rusle i søylegangen hvor filosofen Sokrates vandret. De skal sitte i steintrapper i et amfi i Troja og høre om heltenes voldsomme kamper i Trojanerkrigen, slik det fortelles om dem i den mektige fortellingen «Iliaden», som kanskje er skrevet av Homer. De skal reise i geografi og historie, men hensikten med dette

kurset er at lederne parallelt skal reise seg selv, og derigjennom utvikle seg som mennesker og ledere.

#### Trenger hjelpere

– Når vi skal utvikle oss, trenger vi hjelpere. Det forsto til og med den greske gudinnen Athene, som regnes som heltenes beskytter, sier Heidi Minde, lederutvikler i B&E Consulting As.

Gresk filosofi og mytologi danner grunnlaget for vestlige tenkning. Konsulentene i B&E as har valgt å bruke dette tankegodset, samt flere andre klassiske verk, når de jobber med team- og lederutvikling. Via teorier fra moderne psykologi kobles de klassiske fortel-

lingene sammen med nåtiden.

– Når vi bruker de gamle, greske mytene som hjelpere, er det fordi lederne her møter historier og egenskaper hos gudene som de kan bruke når de jobber med sin egen karakterutvikling, forklarer Minde, som i mange år har jobbet med ledelse og lederutvikling i Forsvaret. De øvrige konsulentene i B&E har ledererfaring fra store, norske selskaper.

**«Vi bruker de gamle, greske mytene som hjelpere.»**

#### I Sokrates' fotspor

De er tre konsulenter som holder kurs denne gangen. En av grunnleggerne av B&E Consulting As, filosof, psykolog og økonom Kjetil





# om karakterer

**Eikeset**, tar med seg gruppa med ledere til Agora, torget hvor retts-saken mot Sokrates fant sted. Med Akropolis i ryggen, og den svale søylegangen Sokrates' vandret i til høyre for seg og lederne av i dag foran seg, snakker han om Sokrates og andre lærde menn som «hang rundt på plassen her».

– Sokrates anklages for ikke å tro på de greske gudene, og for å forderve ungdommen med snakket sitt, sier Eikeset, og ser utover forsamlingen med solbrillekledde kvinner og menn.

– Sokrates' svar er at han tror på guden, men at han tror at den befinner seg i hver enkelt av oss. Sokrates og miljøet rundt ham mener at kunnskap kommer innenfra. At det er enhet i sjelen som gjelder. Sannheten er inni oss. Det finnes en kjerne. En indre stemme.

Vestlig tekning var et brudd med et mytologisk perspektiv. Med Sokrates kom fri vilje, ansvarlighet og forankring av samvittighet.

– Men viktigheten av å se seg selv i et større perspektiv, og hente inspirasjon fra andre kilder enn seg selv, har kanskje aldri vært større. Det er når selvet møter omgivelsene det spennende skjer. Vi kan aldri forlate subjektet, men vi kan likevel åpne for nye sider i oss selv, sier Eikeset.

Han utfordrer kursdeltakerne: Hva venter hvis vi ikke finner denne kjernen av mening og sannhet i oss selv? Meningsløshet? Eikeset snakker om Sokrates som trodde på dialoger, menneskets tanke og menneskets erfaringer. Han oppfordrer lederne til å åpne opp for dette universet, men minner dem samtidig om menneskene de har

rundt seg. Tenker man *bare* på seg selv, blir det fort et stygt prosjekt.

## Finne seg selv

Mange greske guder har ekstremt få sympatiske karaktertrekk. Den mektigste guden av dem alle, Zevs, er notorisk utro. Hans datter Athene blir så illsint på Arakne at hun legger hånden i pannen på kvinnen og gir henne en voldsom skam og skyldfølelse. Og hun nøyer seg ikke med dette. I sinne omvandler hun også veverken Arakne til en kravlende, spinnende edderkopp. For evig tid.

– *Hva har dette med moderne ledelse å gjøre?*

– Selv om gudene og heltene er bilder på ytterpunktene i menneskenes karakter, har de egenskaper vi kan kjenne

## Skyggearbeid

■ Vi ønsker å vise fram våre gode egenskaper, og skjuler gjerne – bevisst eller ubevisst – våre andre, mørkere sider; skyggesidene. Det kan være hat, sinne, sjalusi, grådighet, konkurranseinstinkt, begjær, skam, depresjon eller kanskje latskap.

■ Jo, større kløften er mellom skyggene og det vi viser fram, jo verre er det å tolerere skyggeegenskaper når de dukker opp. Møtet med skyggene kan få oss til å føle oss uakseptable, redde, irritable, avskyelige og rasende på oss selv. Skyggearbeid er et framoverrettet arbeid med eget selvbylde.

■ «Den møysommelige prosessen det er å bringe skyggen fram i bevisstheten, glemme den, for så å gjenkjenne den, er selve naturen ved alt skyggearbeid. Til slutt kan vi lære å skape et varig, bevisst forhold til den, og dermed redusere den makten skyggen har til ubevisst å ødelegge for oss. Å bli venn med skyggen er en omveltning», skriver psykologene Connie Zweig og Steve Wolf.

■ Det var psykolog Carl G. Jung som først lanserte begrepet «skygger» i psykologien.

Kilde: «Bli venn med skyggen din» av psykologene Connie Zweig og Steve Wolf.





I Troja forteller Trond Kjærstad norske ledere om den myteomspunne Trojakrigen. Krigen startet som en kamp om verdens vakreste kvinne, Helena, men i «Iliaden» følges heltene i kamp etter kamp, og mye styres av personlige følelser og prosjekter. Achillevs dreper fienden Hector og får sin hevn, men det er ikke nok. I tillegg fester han kroker rundt ankene på Hector og sleper ham Troja rundt. Kun for å skjende liket.

oss igjen i, sier psykolog **Trond Kjærstad**.

– Hvis vi aksepterer og bruker flere av de karaktertrekkene vi er utstyrt med, blir vi tryggere og mer hele som mennesker. Noe som igjen kan gjøre oss til bedre ledere. Skal du vokse som menneske, handler det ikke om å være perfekt. Tvert imot. Det handler om å utvikle seg gjennom å tåle den man er og gjennom å stå i de kampene som kommer. Rundt de greske gudene er det stadig vekk kaos, og det er karakteren til den enkelte guden som avgjør hvordan han eller hun løser situasjonen.

#### Positiv psykologi

Etter å ha fått servert klassiske myter på løpende bånd, blir lederne underveis utfordret til å tenke igjen personlige egenskaper og utfordringer i enerom. Og det er det som skjer når man en brennvarm junidag ser norske ledere fra næringsliv og offentlig sektor sitte en og en på ulike steder i Troja. Det var her Achillevs og de andre greske heltene kjempet kamp etter kamp mot trojanerne. Fysiske kamper og personlige kamper. En norsk leder sitter nå alene i skyggen på en benk under et tre. En annen sitter med hodet i hendene på en stor, sandfarget steinblokk.

Underveis har lederne diskutert personlige utfordringer i små grupper. De har utvekslet erfaringer. Gitt hverandre råd. Kursholder og psykolog Trond Kjærstad forteller at de bruker tre knagger når de kobler

gresk mytologi opp mot moderne lederskap: Positiv psykologi, teorier om skyggearbeid samt Joseph Campbells myteforskning.

Campbell konkluderer med at ulike typer myter og eventyr, herunder moderne film, følger et mønster: Helten har et utgangspunkt han ikke er fornøyd med. Noe utløser en forandring, men han må igjennom en rekke prøvelser før han skal opp til den endelige testen. Han eller hun møter noen hjelpere på veien, og når helten eller heltinnen vender tilbake til hverdagen etter den strabasiose ferden, er han eller hun som en ny person med nye erfaringer. Kjærstad sier at dette endringsmønsteret gjelder også for personlig utvikling. Forandring tar tid. Og underveis kommer prøvelsene.

#### De mørke sidene

De greske gudene og heltene levde ut sine mørke sider på en helt annen måte enn det moderne mennesket gjør det.

– Helten anno 2009 er effektiv, selvhjulpent, hele tiden «på topp», forutsigbar og leverer resultater, sier Trond Kjærstad. De greske gudene var på sin side rotete, hjelpetrengende, deprimerte og til tider også særdeles ukontrollerte.

– Moderne helter vet at de har noen skyggesider, men forsøker å holde skyggene unna. Vi aksepte-

rer dem ikke. Vi vil være moderne, effektive helter. Det er slitsomt, og det bremses for at vi kan ta ut mer av det potensialet vi har i oss. Prisen å betale for å fornekte skyggesidene sine kan være at ledere brenner seg ut eller ruser seg. De blir sinte, engstelige for angsten, de overbelaster seg selv og ender i noen tilfeller i depresjon.

Psykologen snakker om tidligere statsminister Kjell-Magne Bondevik, som etter sin depressive reaksjon har fortalt offentlig om skygger han kjempet med. Ansvaret han følte han hadde for alle nordmenn. Angsten han hadde for ikke å være flink nok.

– Bondevik har hjulpet oss til å se disse sidene.

#### Sann karakter

Hva som gjør livet verdt å leve, er universelt, skal man tro psykologen Martin Seligman. Vi ønsker oss et behagelig, engasjert og meningsfullt liv. Og dydene Seligman løfter fram (se faktarute), er de samme som det man forbinder med en respektert leder. Å bygge karakter handler om visdom, mot, menneskelighet, rettferdighet, måtehold og om å være del av noe som er større enn seg selv.

For å bli hele, må helter møte skygger, konkluderer myteforsker Campbell. Målet med lederkurset i Hellas er ikke at moderne ledere

til stadighet skal leve ut et frådende sinn, slik gudinnen Athene gjorde det, eller bli ustyrlig rastløse som Zevs var det. Kursholderne forsøker imidlertid å få lederne til å innse at de er noe mer enn moderne, effektive helteskikkelser. Dypest sett handler det om å tåle hele seg selv, og om å være glad i seg selv. Kjenner du til, og aksepterer, flere sider ved seg selv, står du sterkere i storm. – Det handler om å utvikle seg og om å ha en sann karakter over tid, også når det blåser, sier Heidi Minde.

#### Bedre ledere?

– Har du gått deg vill i livet, og oppdager at du ikke lenger er «deg», kan det være på tide å gjøre noe med det. Alle kamper skal imidlertid ikke kjempes, sier Eikeset. Noen ganger kan utvikling handle om å legge fra seg noe. Om å forsone seg med noe som ikke ble slik du ønsket det; i privatlivet eller på jobben.

Etter noen dager på kurs, sitter flere av de norske lederne på samme fly hjem. De er blitt utfordret på hva de vil være mer av når de kommer hjem. De er blitt oppfordret til å tenke over om det er noe de bør forsone seg med og legge bort. De har diskutert personlige utfordringer med andre ledere. De har fått konkrete tips til bruk i hverdagen. Småsovende, med iPod i ørene, beveger lederne seg stadig lenger bort fra Akropolis og Troja. Var det nødvendig å dra helt til Hellas for å bedrive lederutvikling? Og – vil de bli noe bedre ledere etter denne reisen?

Trond Kjærstad sier at når de

## De seks dydene

På tvers av religioner og kulturer er det seks dyder som verdsettes som spesielt gode karakteregenskaper. Vil du utvikle din karakter som leder, begynn med ett eller flere av disse punktene:

#### Visdom og kompetanse

- Kreativitet
- Nysgjerrighet og læringsglede
- Et åpent sinn: visdom gjennom erfaring og refleksjon
- Helhetsperspektiv: evnen til å se livets store ting

#### Mot

- Evne til å overvinne frykt. Uten frykt trenger vi ikke mot
- Mot deles gjerne inn i: Fysisk mot, moralsk mot (hva synes andre om meg?), psykologisk mot (tåle egen affekt og innsikt)
- Tapperhet
- Utholdenhet
- Integritet

#### Humanitet

- Kjærlighet
- Vennlighet
- Sosial intelligens
- Raushet
- Ville den andre dens beste
- Tillit

#### Rettferdighet

- Borgerskap
- For fellesskapet
- Rimelighet
- Lederskap

#### Måtehold

- Selvkontroll
- Forsiktighet og diskresjon
- Ydmykhet og beskjedenhet

#### Transcendens (i en større sammenheng)

- Engasjement for noe som er større enn deg selv
- Estetik: skjønnhet og prestasjoner
- Takknemlighet: tilgivelse og barmhjertighet
- Håp og optimisme
- Humor

Kilde: «Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis», Martin Seligman / Heidi Minde; B&E Consulting As.

«Skal du vokse som menneske, handler det ikke om å være perfekt. Tvert imot.»

bygger lederutviklingskurs inn i reiser til historiske steder, så er det for å forsterke budskapet. Han kaller det et «multimedieshow» hvor budskapet sendes ut gjennom mange kanaler: Deltakerne lytter til forelesere, men i tillegg ser, opplever, reflekterer og erfarer de selv. Opplevelsen blir sterkere, og konsulentene mener dette gir bedre uttelling enn forelesninger i en sal i Norge.

– Men blir de bedre ledere av dette?

– Vi har ikke gjort noen målinger, men vi jobber for at lederne skal bygge opp en større grad av ekthet i lederrollen. Vi tror at jo mer ekte og hel man klarer å være som leder, jo tryggere blir man, og da øker den subjektive mestringsevnen. Du har en indre selvtro, og blir flinkere til å håndtere utfordringer og uforutsette hendelser. Ledelse er å kjenne seg selv. Vi tror mer på det enn på all verdens ledelsesteknikker.



# - Større dybde

Marketingsjef Geir S. Nodland i Kredinor deltok på Hellas-kurset. Han tror slike kurs kan gjøre ham til en bedre leder.

– Jeg synes mange andre lederkurs bare skraper i overflaten. De nøyer seg med teorier og konkrete virkemidler. Kurs av denne typen går dypere. Her handler det om hvordan du er som menneske, og klarer jeg å forbedre meg som menneske, blir jeg også en bedre leder, sier Geir S. Nodland.

Han mener det er grense for hvor mye du bør spesialisere deg som leder.

– Jeg tror du kan spesialisere deg opp til et visst punkt, men at det deretter er mest fruktbart å søke nye perspektiver for å vokse. Se på utøverne som er tilknyttet Toppidrettssenteret. En profesjonell golf-spiller kan mye golfteknikk, men kan lære mye av eksempelvis en skytter. Skiløperer lærer av syklistene. På samme måte kan en leder anno 2009 kan lære mye av gresk mytologi.

– Er det nødvendig å reise helt til Hellas for å lære om seg selv?

– Skal du jobbe utenfor din egen komfortsone, tror jeg det er hjelpsomt å dra et annet sted. Det gjør noe med atmosfæren og gruppa, og i dette tilfellet forsterket den

ytte reisen den indre reisen. Jeg tror ikke du hadde fått til det samme i et møterom i Oslo, sier Nodland, som understreker at reisemålene må være relevante for innholdet i kurset. Å bare reise til et attraktivt reisemål på har ikke samme effekt.

Kunst og historie er for øvrig virkemidler som kan gjøre deg i stand til å se deg selv fra et nytt ståsted, tror marketingsjefen:

– Mange av lederne som var med til Aten og Troja satt igjen med en a-ha opplevelse fordi de så problemstillinger de hadde plundret med lenge i et nytt lys. Problemstillinger og løsninger ble tydeligere.

Noe av kritikken mot ulike kurs i personlig utvikling har vært at man går for tett innpå på deltakerne. Nodland opplevde at han kunne velge hvor mye han ville åpne seg for de andre, men han mener utbyttet blir best hvis man tør å by litt på seg selv.

– Er man fryktelig utrygg, kan slike kurs bli vanskelige. Skal du gjøre dette, bør du gjøre det fordi du har lyst til å delta.



Geir S. Nodland, marketingsjef i Kredinor

# - God ballast å ha

**- Slike kurs gir meg mer ballast som leder, sier Anne-Cecilie Kran, seksjonssjef i NAV.**

Det er kombinasjonen av filosofi, ledelsesteori, historiefortelling og trening på anvendelse av dette som gjør at man kommer hjem fra denne reisen med nye perspektiver på seg selv og på ledelse, mener kursdeltaker Anne-Cecilie Kran:

– Vi ble utfordret med konkrete, personlige oppgaver, individuelt og i grupper. Du trener på å bruke teorien på personlige problemstil-

linger i lederjobben.

Lederne både støttet og utfordret hverandre i gruppearbeidet.

– Siden vi alle er ledere, har vi flere problemstillinger felles. Og siden alle deltakerne har et felles grunnlag basert på foredragene og tidligere kurs, har vi en felles referansebakgrunn når vi diskuterer ledelse. Det er viktig, mener Kran.

– Gjør et slikt kurs deg til en bedre leder?

– Ja, det gjør det. Jeg hadde noen sterke erfaringer som det er umulig ikke å ta med seg videre. Vi jobbet også med hvordan vi skulle jobbe videre med konkrete, personlige utfordringer når vi kom hjem. Jeg

har vært på lignende kurs tidligere. De endrer meg, og jeg har brukt det jeg har lært i hverdagen etterpå. Du blir dessuten inspirert til å lese og jobbe videre med de temaene kurset tar opp.

– Må man reise helt til Hellas for å bli bedre kjent med seg selv som leder?

– Nei, men å ha vært eksempelvis på stedet hvor Sokrates virket og gjøre noe av det samme som han, forsterker opplevelsen. Jeg har sittet utenfor Zevs hule på Delos. Vi fikk vandre i søylegangen hvor Sokrates vandret. Vi opplevde Heidi Minde fortelle om gudinnen Athene foran Athenes tempel på Akropolis. Det er bilder du aldri glemmer.



Anne-Cecilie Kran, seksjonssjef i NAV

Share insights with players  
in the renewable energy  
industry

NEREC  
NORTH EUROPEAN  
RENEWABLE ENERGY  
CONVENTION

www.nerec.no