

A close-up photograph of two hands clasped together, resting on a rough, light-colored rock. The hands are positioned diagonally across the frame, with the fingers interlaced. The skin tone is light, and the lighting is warm, creating soft shadows. The background is blurred, showing more of the rock and some greenery.

AF TONNI DALL SØRENSEN

DEN AUTENTISKE LEDER

– Refleksioner og ledelsesredskaber
ud fra Nehemias' Bog

TONNY DALL SØRENSEN

Den autentiske leder

– Refleksioner og ledelsesredskaber
ud fra Nehemias' Bog

LOHSE

Indhold

Forord	9
Intro – samt et par definitioner	15
 Del 1: Nehemias' Bog som skrift	 21
Baggrund for skriftet	22
Nehemias' bøn – 1,1-11	26
Nehemias får tilladelse til at rejse til Jerusalem – 2,1-10	28
Den natlige inspektion af Jerusalems bymur – 2,11-20	32
Genopbygningen af muren – 3,1-32	35
Fjendernes modstand mod byggeriet – 3,33-4,17	37
Sociale foranstaltninger – 5,1-19	40
Muren bygges færdig – 6,1-7,3	44
Fortegnelse over dem, der var vendt tilbage – 7,4-72	47
Ezra oplæser loven – 8,1-12	49
Løvhyttefesten – 8,13-18	50
Folkets syndsbekendelse – 9,1-37	51
Forpligtelsen på overholdelse af loven – 10,1-40	53
Jerusalem og Judas indbyggere – 11,1-36	54
Præster og levitter – 12,1-26	55
Bymurens indvielse – 12,27-47	55
Ordning af religiøse og sociale forhold – 13,1-31	56

Del 2: Nehemias som person og leder	63
Intro	64
Forholdet mellem den gamle og nye pagt	64
Den gode leder	70
Et bedende menneske	74
At være mundskænk	89
En tjenende identitet	95
At være generøs	101
Til kamp mod synden – at leve et helligt liv	107
En ordets tjener	115
Tjeneste og gaver	122
Kæmp for familien – den gode base	127
Del 3: Ledelsesredskaber som Nehemias bruger	133
Intro	134
Indflydelsessfære – om interesse, indflydelse, nød og ledelsesrum	136
360 graders leder	142
Personlig udvikling	159
Når det bare kører – om at være i flow	165
Motivation	170
Ledelse af frivillige	175
Konflikt og modstand	182
Strategisk ledelse	194

INDHOLDSFORTEGNELSE

Forandringsledelse	208
Målet for den autentiske leder	215
Litteratur	217

Forord

Hellige øjeblikke i mit liv

Scenen er et frikvarter i 8. eller 9. klasse, humøret er højt, og mine klassekammerater fjoller rundt. Lige dér, som ganske ung, mens jeg sad på bageste række og så denne scene udspille sig, slog tanken ned i mig. Lige dér, en helt almindelig hverdag, rørte Gud mig og gav mig et lille hint om retningen for mit liv. Lige dér, midt i fis og ballade, fik jeg en overvældende kærlighed til og nød for mine klassekammerater. Et ønske voksede frem om, at unge skulle møde Jesus. Når jeg blev voksen, ville jeg arbejde med unge og forkynde evangeliet for dem.

Noget blev født den dag, men hvad og hvordan det præcist skulle ske, havde jeg ingen anelse om. Faktisk er det først nu, hvor jeg ser tilbage, at jeg kan se, at det var et helligt øjeblik. Et øjeblik, hvor Gud mødte mig og gav mig et glimt af retningen for mit liv. Nogenlunde samtidig voksede et ønske frem om at blive arkitekt, og det blev den retning, jeg rent karrieremæssigt fulgte. Da jeg var

ved at være færdig med 10. klasse, søgte jeg derfor en læreplads som tømrer. Eftersom jeg havde bedt Gud om at lede mig og fik en læreplads det første sted, jeg søgte, var jeg overbevist om, at det var Guds vilje for mit liv, at jeg skulle være arkitekt.

På et tidspunkt, mens jeg arbejdede som tømrer, sad jeg endnu en gang i et klasseværelse, men denne gang til et seminar ved et ungdomsarrangement. Igen var det, som om Gud talte til mig, ikke højt, men som en indre stemme. I det øjeblik blev jeg overbevist om, at jeg *ikke* skulle være arkitekt, for Gud havde andre planer, en anden retning for mit liv. Hvor den vej præcis gik, vidste jeg stadig ikke, så jeg fortsatte med at tjene Gud i det kald, hvor jeg på det tidspunkt var sat: som tømrer. Først nogle år senere kaldte Gud mig til at arbejde blandt unge og forkynde for dem. Og det har jeg gjort lige siden.

Skal jeg så gøre det resten af livet? Er det den retning, jeg skal følge for al fremtid? – Det ved kun Gud. Af og til spørger jeg mig selv og Gud om, hvorfor jeg først skulle uddannes til og arbejde som tømrer, men jeg har ikke noget svar. Umiddelbart tænker jeg, det havde været mere oplagt, hvis Gud havde sporet mig ind på en uddannelse som for eksempel pædagog, lærer eller teolog. For at være tømrer har jo ikke meget at gøre med at arbejde med unge. Men Guds logik er en anden end vores, og måske skal jeg

en dag være tømrer igen. Jeg må hvile i, at det var Guds vilje, og at han også bruger og kan bruge de år til at forme mig i sit billede.

Nehemias kaldes og formes

Denne bog tager sit afsæt i lederen Nehemias, en person fra Bibelen som vi finder i Det Gamle Testamente. Nehemias var en dygtig leder, men hvordan blev han det? Historiske omstændigheder havde gjort, at han, en jøde, befandt sig langt borte fra sit hjemland. Han var vokset op, havde fået en god uddannelse og et prestigefyldt job som mundskænk hos kongen i et land langt fra Jerusalem. Måske har Gud talt og kaldt på ham igennem hans opvækst; i hvert fald er der næppe tvivl om, at Jerusalems velbefindende lå ham på side. Men at *han* skulle gøre noget konkret ved det, var nok ikke inden for hans horisont til at begynde med. Men Gud havde planer med Nehemias. Gennem hans liv og frem til den dag, hvor vi møder Nehemias første gang, havde Gud formet ham – som menneske og leder – efter sit hjerte, så han kunne udføre Guds vilje.

Dér, midt i hverdagen, mens han var i kongens palads, oplevede Nehemias et helligt øjeblik (Neh 1,3-4). Et øjeblik, hvor Gud gav hans liv en ny retning. Dér udvalgte og kaldte Gud en feinschmecker af en mundskænk til at være storentreprenør og leder for hans folk. Var der ikke

mere oplagte kandidater til den opgave, som Gud kunne have udvalgt? Jo sikkert – set med vore øjne. Men Gud vurderer anderledes end vi.

Hvorfor er en bymur så vigtig?

Gud kaldte Nehemias til at rejse til Jerusalem for at genopbygge muren omkring byen. Hvorfor en bymur skulle være vigtig, har vi svært ved at forstå i dagens Danmark. Men Nehemias' Bog er også skrevet for ca. 2.500 år siden. Det var en tid med ustandselige krige og plyndringstogter. Derfor var det vigtigt at have et tilflugtssted. Et sted, man kunne søge hen, når fjenderne kom, et sted, hvor man kunne beskytte sin familie og sine værdier. Men bymuren omkring Jerusalem havde længe ligget i ruiner, og derfor led folket, og de var ekstremt fattige. Guds eget folk led altså på grund af den manglende bymur. Dengang betragtede man desuden bymurens tilstand som et billede på styrken hos indbyggernes gud. En stor, mægtig og uigennemtrængelig bymur var ensbetydende med en stærk og mægtig gud, og en mur i ruiner signalerede, at folkets gud var en svag gud. Dybest set handlede murbyggeriet altså om Guds ære, og derfor var det vigtigt.

Folket havde vendt Gud ryggen og havde syndet. Synd har konsekvenser, og derfor havde Gud ladet byen falde i fjendens hænder. Nu var tiden kommet, hvor Gud igen

ville lytte til sit folk og gribe ind og genopbygge det. For folkets skyld og til sin ære.

Til den opgave udvalgte han Nehemias, og derfor er Nehemias' Bog et studie værd. Gud havde formet ham til at være den leder, han udvalgte, og derfor kan vi lære meget af ham. Gennem mine studier af Nehemias er jeg blevet bekræftet i Bibelens relevans og aktualitet. Vi kan lære rigtig meget af Nehemias som menneske og som leder, både hvad angår de personlige egenskaber, han besad, og de ledelsesredskaber, han brugte. Alt dette har jeg forsøgt at beskrive, og mit håb er, at denne bog må blive til inspiration, opmuntring og udrustning for dig og til ære for Gud.

Tak til alle jer, der på forskellige måder har bidraget til denne bog med konstruktiv kritik og brugbar feedback: Forlagsgruppen Lohse som troede på projektet, Heidi – min tro støtte, mine børn – min kærlighed. Og ikke mindst tak til Gud for liv, evner, inspiration og udrustning.

Til Guds ære og menneskers gavn!

Tonny Dall Sørensen

Intro – samt et par definitioner

Lad det være sagt fra begyndelsen: Bogen handler ikke om mig. Bogens titel: ”Den autentiske leder” kunne ellers godt lægge op til, at bogen skulle være en selvfed biografi om, hvordan jeg er som leder. Jeg håber naturligvis, at de, der møder mig som menneske og leder, oplever mig autentisk. Men bogen handler ikke om mig, den handler om Nehemias – det er ham, der er Den Autentiske Leder. Vi møder Nehemias i Det Gamle Testamente. Han blev udvalgt af Gud til at lede et byggeprojekt og sidenhen Guds folk. Mit håb er, at bogen kan være med til at gøre den snart 2500 år gamle beretning relevant for dig, og at du vil bruge Nehemias som et spejl i forhold til dit eget liv som kristen og som leder. Jeg håber, at du derigennem må modnes i bestræbelserne på at blive et autentisk menneske og en autentisk leder som Nehemias.

At være autentisk

Bogen tager altså afsæt i en gammel historisk beretning og en person, der levede for mange år siden. Alligevel var og levede Nehemias autentisk, længe før det ord blev opfundet og på nogen måde blev et buzz-word, som det har været i de senere år. Men det vil formentlig være nyttigt, at jeg fra begyndelsen definerer, hvordan jeg vælger at bruge det.

Ordet autentisk er beslægtet med ord som ægte, pålidelig og troværdig og bære betydningen: sådan som tingene forekommer i sin originale, naturlige og ubearbejdede form. Vi bruger eksempelvis ordet om en film, der bygger på virkelige hændelser. Når en person er autentisk, betyder det altså, at vedkommende er ægte – at den, man møder, svarer til det, vedkommende giver sig ud for at være.

Inden for dele af psykologien handler autenticitet om, at man søger tilbage til den, man egentlig er skabt som. Det handler altså om at løsrive sig fra alt det, man har til lært sig – eller er blevet påført – op gennem ens opvækst. Denne søgen kan resultere i en egoistisk søgen efter ens oprindelige jeg, hvor alle andre må bøje sig for ens jagt efter det oprindelige. Det er for mig at se ikke autenticitet, men selvhævdelse og dermed rendyrket egoisme.

At være autentisk handler for mig at se om en søgen efter at blive den, man var skabt til at være. Jeg tror nemlig, at alle mennesker er skabt af Gud, som også har tænkt

tanker om os. Men synden har ødelagt dette oprindelige for os. Derfor kan og skal vi ikke søge tilbage til det, vi er i os selv, men vi skal stræbe efter det, Gud skabte os til at være. Og så være det med frimodighed, både med styrker og svagheder, sejre og nederlag. Derfor kræver det at være autentisk også selvindsigt og modenhed – og mod til at bringe dette i spil. Den autentiske leder er bevidst om sine styrker og begrænsninger. Han viser sit ægte jeg over for sine følgere. En autentisk leder opfører sig ikke på én måde offentligt og på en helt anden måde bag lukkede døre. Tilmed indrømmer en autentisk leder, hvis han har lavet fejl.

Det handler altså om at leve gennemsigtigt – transparent. At man tør være et forbillede i bevidsthed om egne både styrker og svagheder. En anden leder i Bibelen, der også levede gennemsigtigt, er Paulus. Han kendte sig selv, sine sejre og nederlag, og med alt det ønskede han at pege på Jesus. Derfor kan han sige: »Vort liv ligger åbent for Gud, og jeg håber, at det også ligger åbent for jer, så I kan kende det« (2 Kor 5,11). Derfor kan han også opmuntre sin unge medleder Timotheus til at være »et forbillede for de troende i tale, i adfærd, i kærlighed, i troskab, i renhed« (1 Tim 4, 12). Han skal altså leve transparent på alle områder af sit liv.

At være autentisk er altså at være ægte – at turde tale sandt om, hvem man er. Og ønsker man at være en auten-

tisk leder, handler det om at bringe det, man er – på godt og ondt – i spil. Dermed bliver man troværdig og pålidelig som menneske og som leder.

Det praktiserede Nehemias på fornemmeste vis.

Du får klart det største udbytte af bogen, hvis du lægger den til side nu og først læser Nehemias' Bog eller i det mindste gør det sideløbende med, at du læser del 1 i denne bog. Del 1 er nemlig udformet som en slags bibelkommentar, der følger Nehemias' Bog afsnit for afsnit og således giver et godt afsæt for det videre arbejde med del 2 og 3. Hvor del 1 i hovedsagen er en kronologisk gennemgang af beretningen, ser jeg i del 2 på, hvem Nehemias er som person og nogle af de kendetegn, der springer i øjnene, når man møder ham. Endelig er del 3 et redskabsafsnit, som indeholder nogle af de ledelsesværktøjer, man kan udlede af den måde, han leder på.

Målet med bogen er altså at vise dig en leder, der – selvom det er mange år siden, han levede – er ufattelig moderne i sin ledelsesstil, og som lader sig lede af Gud.

For god ordens skyld bør jeg nok definere, hvad jeg mener, når jeg bruger begrebet ledelse. Ordet er beslægtet med at styre, regere, forstå, føre, manøvrere, dirigere og navigere. Ledelse handler altså om at gå foran en gruppe mennesker og finde nye veje til at nå målet for disse men-

nesker. Men ledelse er mere end det. Traditionelt opdeler man begrebet i to discipliner kaldet 1) lederskab (visioner, målsætning, motivation mv.) og 2) management (planlægning, styring mv.) Uden lederskab kommer vi ingen steder, og uden management kommer der ingen resultater. Derfor er god ledelse en sund balance mellem disse to ledelsesdiscipliner. Som leder er man altså sat til at gå foran og sikre, at den gruppe, man leder, opnår de resultater, man har sat sig for. Overordnet kan man derfor sige: Ledelse er at øve indflydelse på medarbejdere for sammen med dem at føre organisationen mod dens mål. Ledelse handler altså også om samarbejde, men ansvaret for at nå målet hviler i sidste ende på lederen. Men også selvom du ikke har en formel ledertitel, kan du stadig lede. Ønsker du at påvirke mennesker eller din organisation på vej mod målet, er du en leder. Og den bedste måde at være leder på er ved at lade sig lede af ham, der kalder sig den gode hyrde – Jesus. Han, som kender målet, og som selv viste, hvad god ledelse er.

God læselyst! Jeg håber, bogen må blive til inspiration på din vandring mod målet.