



Erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen (tv.) og Louise Dinesen (th.) er værter på Lederstof.dk's podcast Lederhjerne.

Foto: Christian Als

LEDERHJERNE

Her er 5 etiske principper, du bliver nødt til at kende som leder

Anders Hvass

8. juli 2026

Som leder forvalter du magt og griber ind i andre menneskers liv, men i modsætning til læger, advokater og psykologer har du ikke et etisk regelsæt at læne dig op ad. Her er fem sunde principper, der kan guide dig på vej.

Forestil dig, at en af dine medarbejdere sygemelder sig efter at have mistet sin bedstemor.

Fair nok. Men hvad hvis dagene bliver til uger, og fraværstidene fortsætter? Så står du sandsynligvis med to modsatrettede og helt legitime følelser som leder:

På den ene side omsorgen for din medarbejder, der er i en personlig krise. Men på den anden side sikkert også frustration over det arbejde, der ikke bliver udført og de kolleger til den sygemeldte medarbejder, der må løbe hurtigere for at lukke hullerne.

Hvornår er det betimeligt at vise omsorg og give plads til sygemeldingen? Og hvornår begynder det at gå så meget ud over fællesskabet, så du bliver nødt til at sætte en grænse?



[LYT TIL LEDERHJERNE: LEDELSE KRÆVER MERE END GODE INTENTIONER](#)

[ÅBN I PODCAST-APP](#)

Der findes ikke et facit. Og det er en vigtig pointe, påpeger erhvervspsykologerne Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen i den nyeste episode af Lederstof.dk's podcast *Lederhjerne*, for dit lederliv er fyldt med den slags dilemmaer, og ifølge de to eksperter har du med høj sandsynlighed hverken et sprog for dem eller et kompas til at navigere i dem.

»Vi møder rigtig mange ledere, som har oplevet at stå i store dilemmaer uden egentlig at have et fælles kompas eller en ramme for etiske refleksioner. Og det kan i sig selv blive enormt belastende, både for lederen og for dem omkring lederen,« siger Louise Dinesen.

Derfor har de to psykologer viet en hel episode af *Lederhjerne* til etik i ledelse. Ikke som en moralsk løftet pegefinger om rigtigt og forkert, men som et redskab, du kan bruge. For som Vibeke Lunding-Gregersen siger:

»Vi ville ikke have brug for etikken, hvis ikke det at lede var svært. Vi har brug for den, fordi noget er svært, når vi skal forvalte magt og tage beslutninger, der har betydning for andre menneskers liv.«



Louise Dinesen og Vibeke Lunding-Gregersen

Faget uden kompas

De to erhvervspsykologer sammenligner lederjobbet med job som læge, advokat, politibetjent eller psykolog. Fælles for disse fag er, at udøverne er trænet og skolet i etiske principper, de kan læne sig op ad, når de står i de svære situationer.

Sådan er det ikke for dig som leder. Og det ærgrer de to psykologer.

»Vi har længe undret os over, at der findes så mange ledelsesstile, som ledere skal lære; autentisk ledelse, værdibaseret ledelse, systemisk ledelse, forandringsledelse. Men hvor lidt etik egentlig fylder, på trods af at lederen påvirker og kan påvirke menneskers liv,« siger Louise Dinesen.

For det paradoksale er, at du som leder sidder med stor magt, men meget sjældent har lært systematisk at arbejde med den etiske refleksion, der burde følge med ansvaret.

På den baggrund har Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen formuleret fem etiske principper, du kan bruge som rettesnor.

Principperne er inspireret af *De etiske principper for nordiske psykologer*, men de to psykologer har omformet dem til de fem principper, der er møntet specifikt på dig og andre ledere.

1. Kend dine begrænsninger

Det første princip er næsten provokerende simpelt: Kend dine begrænsninger. Alligevel er det svært, for mange har en forestilling om lederen som en superhelt, der skal kunne løse alting selv.

»Det, vi beder om her, er at turde stå i den uformåenhed og ikke være bange for at være i tvivl. At kunne sige fra, træde tilbage eller tilkalde assistance, når man oplever, at man ikke har kompetencerne til det, man skal udføre,« siger Louise Dinesen.

For psykologer er det helt basalt: Er man ikke kompetent til en opgave, henviser man videre. Men dit problem som leder er, at du ikke altid ved, hvor du skal henvise hen, og at forventningen om, at du skal kunne det hele, gør det svært overhovedet at stoppe op og spørge dig selv: Er jeg egentlig den rette til det her?

Måske kender du følelsen af ikke at slå til. Mange ledere gør. Men hvis du går rundt med en illusion om, at du som leder *skal* kunne håndtere alt, bliver det næsten umuligt at stoppe op. Og her ligger der et ansvar, som rækker ud over dig selv, påpeger Vibeke Lunding-Gregersen: Når en organisation fremmer en dygtig fagperson til leder, følger der et etisk ansvar med for faktisk at klæde vedkommende på.

»Forestil dig, at vi gjorde det samme med kirurger. At vi tog en hvilken som helst dygtig håndværker og sagde: Du er god til at skære, så nu kan du også godt lave hjertekirurgi. Det gør vi jo ikke. Og det skal vi heller ikke gøre i ledelse,« siger hun.

Mange ledere oplever, at det føles som et svaghedstegn at bede om hjælp. Etisk set er det stikmodsatte tilfældet. Det er en styrke at kunne træde et skridt tilbage og sige: Det her er jeg ikke sikker på, jeg kan løfte alene.

2. Respekter autonomi

Det andet princip handler om respekten for det enkelte menneskes selvbestemmelse. Det bliver især vigtigt, når du vil udvikle dit team eller din organisation.

»Bare fordi vi kalder det udvikling, eller fordi det kommer fra HR, er det ikke det samme, som at det bliver oplevet som frivilligt,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Hun husker et udviklingsforløb i en stor, kendt virksomhed, hvor en ny og meget energisk HR-direktør havde sat et intensivt forløb i gang, der gik helt tæt på det private. Intentionen var god. Medarbejderne skulle lære hinanden at kende og udvikle sig. Men måden krænkede deres ret til selv at bestemme, hvor tæt de vil lukke andre ind, og det synliggjorde noget centralt i magtforholdet mellem dine medarbejdere og dig som leder:

Selv en velment opfordring fra dig kan blive oplevet som et krav, man ikke kan sige nej til, og det er langt fra sikkert, at dine medarbejdere siger fra, før de føler, at deres grænser bliver overskredet.

Så spørg dig selv: Giver du reelt de mennesker, du leder, en valgfrihed? Eller antager du bare, at fordi noget hedder udvikling, må alle være med?

3. Respekter værdighed

Det tredje princip lyder som en selvfølge. Det er det langt fra i praksis, for der skal nogle gange meget lidt til at krænke et menneskes værdighed.

»Vi kan blive krænket helt subtilt. Det kan være måden, ledere taler om medarbejdere på, når de sidder til ledermøder. Det kan være i kropssprog og tonefald. Vi kan sætte andres værdighed under pres uden at sige noget,« siger Louise Dinesen.

Princippet står ikke i modsætning til din ledelsesret. For ledelse kan godt indimellem opleves ubehagelig. Du må gerne bede folk om at udføre opgaver, de ikke nødvendigvis har lyst til, og træffe beslutninger, dine medarbejdere er uenige i, så

længe det er relevant og knyttet til opgaven.

Men du må ikke krænke mennesker med *den måde*, du udøver din ledelse på.

Så når du skal træffe beslutninger, der vækker uro eller modstand, er der særlige krav til, hvordan du gør det. Og refleksion går begge veje. For når du skal gøre noget, der skaber uro, er det også en svær opgave *for dig*. Så det handler ikke kun om, hvad du udsætter medarbejderne for, men også om de betingelser, du selv bliver bedt om at lede under.

4. Tag ansvar for konsekvenserne

Det fjerde princip handler om, at du ikke kan nøjes med at pege på dine gode intentioner, når noget får alvorlige konsekvenser.

»Selv med de bedste intentioner kan vi skabe skade, bivirkninger og konsekvenser. Og som leder repræsenterer man jo ikke kun sig selv: Man repræsenterer ledelse som fænomen,« siger Louise Dinesen.

I psykologfagets principper hedder det, at man skal undgå at forvolde skade og er ansvarlig for sine egne handlinger. Det samme gælder for dig som leder. Relationen mellem dig og din medarbejder er asymmetrisk på samme måde som mellem psykolog og klient, og jo større magtforskellen er, jo større er dit ansvar.

Ifølge Vibeke Lunding-Gregersen og Louise Dinesen rækker pointen helt ud i samfundet. For hver gang du leder, repræsenterer du ikke bare dig selv og din organisation, men også dine kolleger i andre ledelsesjob. Hvis ledere gentagne gange misbruger deres magt, mister vi tilliden til ledelse i bred forstand. Etik handler på den måde også om samfundstillid.

Så når du hører dig selv sige »Det er en god idé! Det gør vi!«, så stop op et øjeblik og spørg: Har jeg egentlig tænkt de utilsigtede konsekvenser igennem? Hvem og hvad kan min beslutning påvirke over tid?

5. Balancér forretning og værdighed

Det femte og måske sværeste princip handler om den nødvendige balance mellem forretning og menneske.

For som leder har du mål, der skal nås. Resultater, der skal leveres. Nogle gange sågar medarbejdere, der må afskediges. Og hvis ikke du er i stand til at levere på de krav, går det ud over virksomheden, og du har jo slet ingen medarbejdere at lede, hvis du mister dit job, eller din virksomhed ultimativt må lukke.

Pointen er derfor ikke, at du skal undgå de svære beslutninger. Pointen er, at du skal være bevidst om, *hvordan* du træffer dem.

»Vi skal lave nogle scenarier. Hvad sker der, hvis vi gør det her? Hvilke utilsigtede konsekvenser kan det få? Så vores beslutninger bliver taget på et velovervejet grundlag,« siger Vibeke Lunding-Gregersen.

Hun understreger, at den etiske refleksion er allervigtigst, når du er presset. For uden den kan presset føre dig til handlinger, du senere kommer til at fortryde.

Lyt til Lederhjerne i afspilleren højere oppe i artiklen, eller hvor end du finder dine podcasts. Så bliver du også klogere på moralsk stress – og du får den videnskabelige forklaring på, hvorfor etikken er et fælles ansvar, som du bliver nødt til at få din ledergruppe med på.

ACTION CARD

De 5 etiske principper – kort fortalt

- 1 Kend dine begrænsninger.** Tør sige fra og bede om hjælp, når en opgave ligger uden for dine kompetencer. Det er en styrke, ikke en svaghed.
- 2 Respekter autonomi.** Husk, at dine medarbejders selvbestemmelse skal respekteres – også over for udviklingsforløb og test, der går tæt på det private.
- 3 Respekter værdighed.** Ledelse skal ikke altid være rart. Men ledelse må aldrig udføres på måder, der er krænkende. Vær opmærksom på dit tonefald, dit kropssprog og måden, du taler om dine medarbejdere på. Tænk over de udviklingstiltag, I sætter i gang – kan alle være med og kan alle sige fra.
- 4 Tag ansvar for konsekvenserne.** Dine gode intentioner fritager dig ikke. Tænk de utilsigtede konsekvenser igennem, før du handler.

5 **Balancér forretning og værdighed.** Det handler ikke om, *hvorvidt* du tager de svære beslutninger, men *hvordan* du gør det.

Og husk: Du skal ikke stå med den etiske refleksion alene. Tag den i ledergruppen.

ANDERS HVASS

PODCASTS

LEDERHJERNE

Mere fra Lederhjerne



LEDERHJERNE

Sådan bliver du den bedst mulige leder i en uforudsigelig og kriseramt verden

Din organisations evne til at håndtere kriser handler om psykologisk tryghed og beslutningskraft, fastslår to erhvervspsykologer, der har konkrete bud på, hvordan du som leder kan opbygge 'kapacitet i en robust beredskabskultur'.