

# Ledelse med væren

Af Tommy Kjær Lassen, Ledelseskonsulent, erhvervsfilosof, ph.d., cand.theol., StayHuman.dk.

**Væren er en overset dimension af hverdagens arbejdsliv og ledelsesvirkelighed. Væren handler om at være til stede i dagligdagen på en mere egentlig, levende og nærværende måde. I artiklen præsenteres en værenstænkning baseret på filosoffer som Søren Kierkegaard, Martin Heidegger og Hannah Arendt. Til slut bringes tre bud på ledelse med væren, nemlig mere fokus på Undren, Dialog og Handling.**

Væren? Skulle det nu være noget? Hvordan kan væren være noget, der er værd at skrive hjem om? Hvordan kan væren være en kategori for arbejdslivet eller en opgave for ledelsen?

Væren er jo ikke noget i sig selv. Væren er ikke en faglig kategori. Væren er ikke en kompetence, en færdighed, en metode eller en proces. Væren er ikke en del af kerneopgaven eller et organisatorisk mål. Væren kan ikke måles. Væren er slet ikke et professionelt udtryk. Der kan ikke udledes evidens på baggrund af væren. Væren kan ikke besluttes, implementeres, styres eller evalueres.

Man kan indvende, at al tale om væren i bedste fald er varm luft. Man kan indvende, at det er meningsløst at beskæftige sig med væren, fordi væren slet ikke bidrager med noget konkret eller målbart til organisationen. Hvorfor beskæftige sig med det, som er indlysende, som alligevel ikke kan vurderes, og som ikke gør nogen nævneværdig forskel? Væren er jo bare et udtryk for, at noget er

## En latterlig beskæftigelse?

Allerede Søren Kierkegaard (1813-1855) havde blik for denne kritik, der kan rejses imod det at ville beskæftige sig med tilværelsens mest indlysende og basale grundforhold, som for eksempel væren. Kierkegaard ironiserer i nedenstående citat over, at selvet skulle være en kategori for reflektiv beskæftigelse. Enhver er her jo allerede som et sådant selv, skriver han. Ingen kan alligevel være en anden, end den vedkommende allerede er. Derfor kan det synes meningsløst og ligefrem latterligt at beskæftige sig med en opgave om at skulle være sig selv i livet.

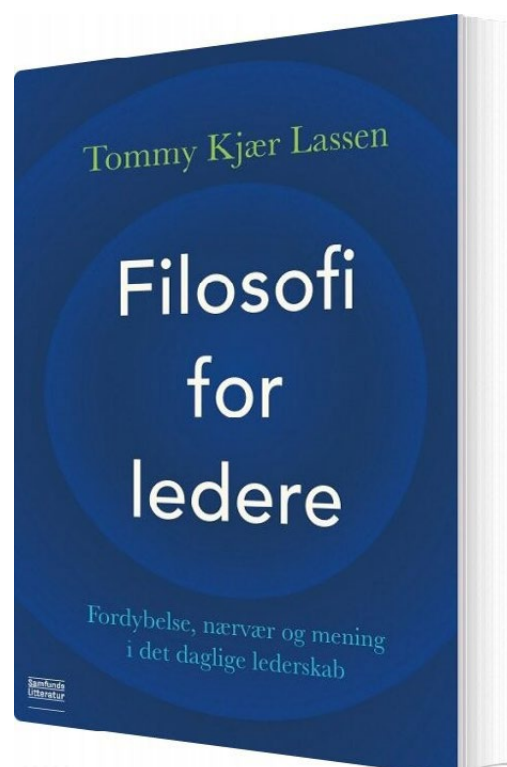
Kierkegaard fremfører imidlertid den pointe, at der bag selv de mest indlysende og tilsyneladende ubetydelige opgaver kan gemme sig en særdeles væsentlig eksistensdimension. Nogle gange kan de mest betydningsfulde øjeblikke finde sted

## Om Tommy Kjær Lassen



Er forfatter til bogen *'Filosofi for ledere – fordybelse, nærvær og mening i det daglige arbejdsliv'*. Er underviser på en række lederuddannelser og arbejder med formidling og lederudvikling ud fra en filosofisk tilgang. Læs mere på [www.stayhuman.dk](http://www.stayhuman.dk)

lige foran næsen på os; men uden at vi opdager dem, fordi vi er travlt beskæftiget med hverdagens praktiske gøremål. Nogle gange går vi glip af hverdagslivets skønne mellemøjeblikke, fordi de ikke passer ind i vores teoretiske kategorier eller metodiske modeller. Vi risikerer simpelthen at gå glip af livets skjulte stjernestunder, fordi vores rationelle begreber allerede har dømt dem ude som uvæsentlige eller ubetydelige.



Kierkegaardcitater følger her i dets originale ordlyd. Citatet kan være lidt svært at læse for os moderne læsere på grund af dets forældede sprogbrug og gamle stavemåder. Alligevel er der noget kraftfuldt over originalversionen. Måske skal citatet bare læses langsomt en ekstra gang eller to?

*Man troer i Almindelighed, at det at være subjektiv er ingen Kunst. Nu, det forstaaer sig, ethvert Menneske er jo ogsaa saadan et Stykke Subjekt. Men nu at vorde det man saadan uden videre er: Ja hvo vilde spille sin Tid derpaa, det var jo den meest resignerede af alle Opgaver i Livet. – Ganske vist; men allerede af den Grund er den saare svær, ja den sværeste af Alle, netop fordi ethvert Menneske har en stærk naturlig Lyst og Drift til at blive Andet og Mere. Saaledes gaaer det med alle tilsyneladende ubetydelige Opgaver: Netop denne tilsyneladende Ubetydelighed gjør dem uendeligt svære, fordi Opgaven ikke ligefrem vinker og saaledes understøtter den Higende, men fordi Opgaven arbejder ham imod, saa der hører uendelig Anstrængelse til blot her at opdage Opgaven. (Kierkegaard, Afsluttende Uvidenskabelig Efterskrift, 1846, s. 123).*

## En kvalitet i sig selv

Kierkegaard skriver om en eksistentiel dimension ved menneskelivet, som vi alt for let overser. Ifølge Kierkegaard er det muligt at leve sit liv på en langt mere egentlig, indlevende og

nærværende måde, end den måde de fleste af os er til stede i hverdagen på. Livet er ikke bare noget, der sker med os, forklarer han, men noget man kan tage aktivt stilling til. Det eksistentielle anliggende i livet handler om at ville noget med det liv, man har fået. Opgaven for mennesket er ikke bare at blive til *noget*, men at blive til *nogen*, forklarer eksistensfilosofferne.

Problemet er imidlertid, at denne *villen* ofte tager form af en alt for forceret viljesanstrengelse. Kierkegaard forklarer, at der i de fleste mennesker synes at bo en stærk og naturlig trang til hele tiden at ville være 'andet og mere' i livet. Det er nærmest som om, vi er programmerede til at flygte fra øjeblikkenes intense betydningspotentiale. I vores iver efter at blive til noget, glemmer vi helt at være til stede i det umiddelbare. Vi kan have så travlt med at *gøre*, at vi helt glemmer også at *være*. I stedet lader vi os opsluge af de planer, vi lægger for fremtiden; af de mål, vi sætter os for arbejdet; af de metoder, vi anvender og af de strategier, vi forfølger. Problemet er, at vi i vores trang til at realisere os selv og være professionelle i vores arbejdsliv risikerer at overse noget af det mest væsentlige og værdifulde i tilværelsen.

Vi risikerer simpelthen at miste os selv i travlheden, advarer Kierkegaard. Vi risikerer at miste det autentiske engagement, når vi hele tiden har blikket rette mod det næste projekt eller det næste udviklingsmål. Lidt efter lidt mister vi evnen til at lytte og være til stede i samtalen, når vores tænkning konstant kredser om den næste sætning, der skal siges eller om den nytte, som samtalen kan



levere. Vi overser, at der ligger en kvalitet gemt i de nærværende øjeblikke, som faktisk kan noget i sig selv, og som ovenikøbet ville kunne aflaste nogle af vores mange planlagte og kontrollerede initiativer.

Dronning Margrethe sagde engang i en nytårstale, at det er vigtigt også at gøre noget unyttigt. Det var kloge ord. Hendes påmindelse siger noget om, at vi efterhånden har fået et meget nytteorienteret, effektivt og professionelt blik på det meste i livet. Det er kommet dertil, at vi ikke længere kan gå en tur i skoven uden at have skridttælleren med. Alt skal i dag måles og kvantificeres, før det tæller i den moderne verden.

## Den vanskelige væren

Knap hundred år efter Kierkegaard retter den tyske eksistensfilosof Martin Heidegger (1889-1976) en endnu skarpere kritik af det moderne menneskes manglende værensdimension. Væren skal hos Heidegger ikke forstås som et abstrakt filosofisk begreb, men som selve kernen i den menneskelige eksistens. Væren er en levende erfaringsdimension, der konstant kalder på et nysgerrigt, samsende og refleksivt engagement.

Heidegger forklarer, at det moderne menneske har fået et alt for resultatorienteret og målrationelt blik på livet. I stedet for at se på livet, som noget, det kan være til stede i, er det moderne menneske begyndt at se på livet som en ressource, der skal udnyttes. – Sådan tænkte mennesket ikke før den moderne teknologisering, argumenterede Heidegger. Vi har simpelthen fået et udpræget utilitaristisk blik på tilværelsen, hvor alt skal vurderes ud fra dominerende koder om formål, nytte og effekt. To dage før sin død skrev han i sin notesbog:

*Det er nødvendigt at overveje, om det overhovedet er muligt at have hjemsted i denne teknificerede tidsalders ensretning?*

I hovedværket *'Væren og Tid'* skelnede Heidegger imellem to grundlæggende måder at være menneske på; man kan overordnet set leve sit liv i en tilstand af *værensglemsel* eller i en tilstand af *værensbesindelse* (eller *værensfylde*):

- Et menneske lever i en tilstand af værensglemsel, når dets fokus alene er rettet mod dagliglivets praktiske opgaver, når det helt opsluges af hverdagens almindelige adspredelser, når det blot spørger til *hvordan*, og når det alene eksekverer ud fra tidsåndens anonyme 'man'.

- Et menneske lever i en tilstand af værensbesindelse, når dets fokus tillige er rettet mod en bagvedliggende meningsdimension, når det spørger dybere til *hvorfor*, når det tager ansvar for den måde, det er til stede på, og når det søger at engagere sig i sit liv på en mere egentlig, autentisk og forpligtende måde.

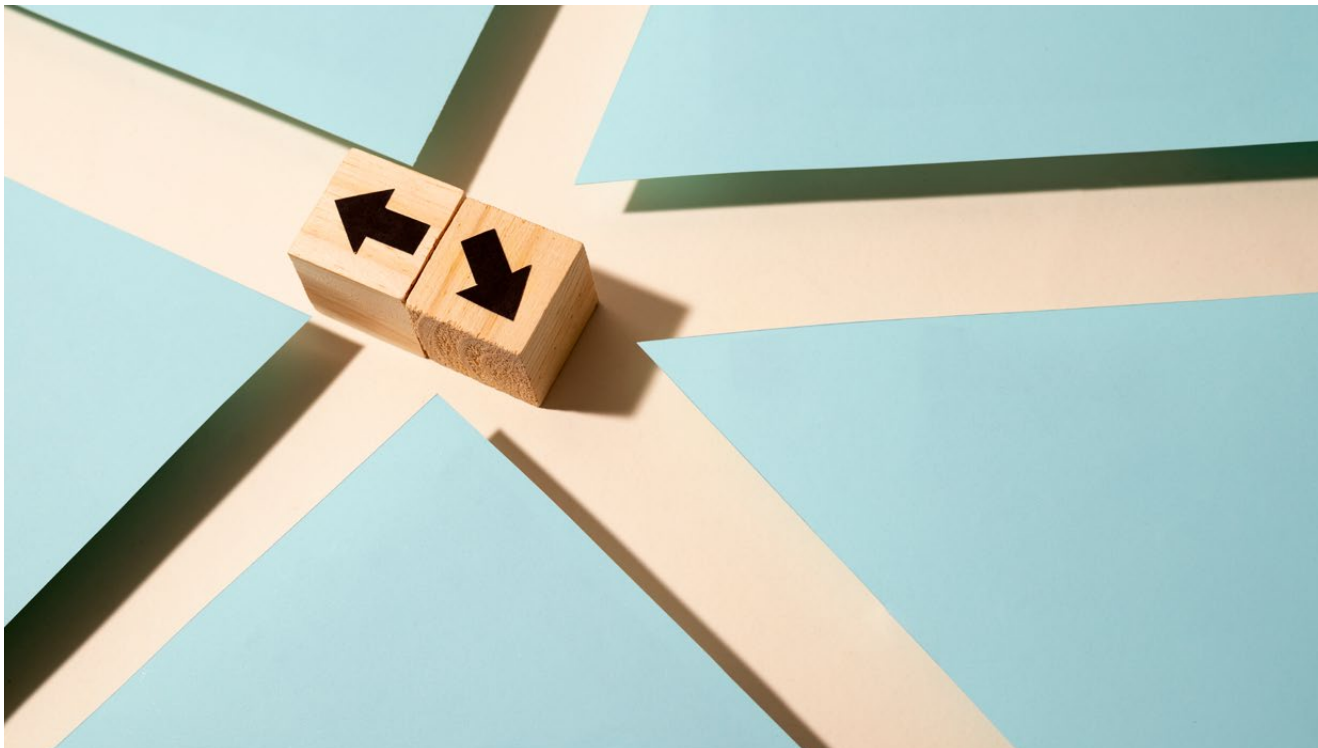
De fleste af os kan sikkert genkende begge eksistensdimensioner i vores eget liv. For mange af os er det måske ikke så meget et spørgsmål om enten-eller, men om både-og? Dog synes der at være noget i de moderne livsbetingelser, der på en særlig måde fremmer tilstanden af værensglemsel, og som gør det stadig vanskeligere at leve i værensbesindelse.

Måske kan Heideggers tænkning ligefrem forklare nogle af de misformer, som i dag finder sted i det moderne arbejdsliv – og særligt indenfor socialområdet; misformer som stress, mistro, motivationskrise, meningskrise, omsorgstræthed, forråelse, skygearbejde og pseudoarbejde. Måske handler kriserne om, at vi har forringet betingelserne for at kunne være til stede i tilværelsens spontane, naturlige og umiddelbare værensdimension. – Her ligger der, efter min mening, en vigtig ledelsesopgave.

## Når man læner sig ind i livet

Væren er en måde at være til stede i livets *her og nu* med en naturlig åbenhed overfor alt det i livet, der er stort, sandt, skønt og godt i sig selv. Man kan sige, at det først er, når man læner sig *ind i livet*, at de magiske øjeblikke opstår. Ifølge Heidegger gemmer der sig en vigtig dobbelthed i værensdimensionen: På den ene side må man kunne *modtage* livet med taknemmelighed og undren, og på den anden side må man kunne *ville* noget med det liv, man har fået. Væren handler både om de passive kompetencer i livet, hvor man evner at stille sig selv til rådighed og lade sig fængsle og begejstre; men også om de aktive kompetencer, hvor man tager initiativ, vælger og handler. Heidegger har en pointe om, at man må være grebet af livet, før man for alvor kan begribe det og gribe ud efter det.

Også den tysk-amerikanske filosof Hannah Arendt (1906-1975) var bekymret for det moderne livs instrumentelle kunstighed. Arendt var bekymret for tabet af det autentiske livsengagement med dets skabende, legende og handlende tilgange til livet. Hun var bekymret for, at den moderne verdens professionelle kunstighed let skulle kvæle menneskers spontane, lidenskabelige og værdis-



mæssige engagement. Hun var bekymret for den fremmedgørelse, der synes at følge af den moderne verdens anonyme, professionelle og standardiserede masseløsninger.

Arendt var særlig bekymret for det menneske-billede, der skrives frem i den moderne verden. Det er nærmest som om, det moderne menneske blot skal *agere* fagligt og professionelt, men ikke længere tage personligt ansvar eller selvstændigt stilling. Hun var bekymret for en udvikling, hvor individet blot skulle sætte sig i spil, men aldrig rigtig *på* spil for alt i livet, der er væsentligt i sig selv.

### Der er simpelthen noget, vi må aflære

Væren handler om at læne sig længere ind i livet med en større grad af lidenskab, indlevelse og passion. Væren er et selvforglemmende engagement, der bygger bro imellem grundlæggende humanistiske livsværdier og konkrete handlinger i praksis. Væren er et responsivt engagement, hvor man bringer sig selv i bevægelse, fordi man allerede er bevæget af noget af det store, sande og skønne i livet, der indvirker udefra. Væren er et spontant engagement, der er i samklang med kernehumanistiske grundbegreber som tillid, frihed, respekt, fællesskab, omsorg, ansvar og handling.

Pointen med væren i ledelse er, at der ikke er tale om en vidensopgave. Væren er ikke en ny teoretisk konceptualisering, men en dybere måde at være til stede. Væren sidder ikke i hovedet, men i krop-

pen eller hænderne, kunne man sige. Væren er en måde at leve og handle på. Derfor er der heller ikke tale om et nyt styringsregime, men snarere om et opgør med etablerede styringsregimer. Man kan ikke uddannes til væren, men derimod dannes.

Måske har vi drevet det for vidt i den moderne verden, når vi efterhånden har mål og handleplaner for stort set alt? Måske har vi drevet det for vidt, når spontane erfaringer først tæller, hvis de kan sættes på kvantitative formler? Måske har vi drevet det for vidt, når al vores viden, først skal igennem en målbar, teoretisk og metodisk konceptualisering? Videnskab er selvfølgelig altid godt, men det er lidenskab også, og de to er ikke gjort af samme stof.

I en af sine korte noveller 'Et latterligt menneskes drøm' reflekterer den russiske forfatter Fjodor Dostojevskij (1821-1881) over den moderne verdens tilgang til viden. Her fremhæver han, at vi tilsyneladende går mere op i at *kende* lykkens love frem for egentlig at udleve dem. Det er næsten sådan, at jo mere vi *ved* om livet, jo mindre er vi til stede i det. Jo mere vi *ved* om lykken, jo mindre lykkelige er vi. Det er som om, vores kollektive erkendelse er begyndt at gå baglæns. Vi har fundet *opskriften* på livets hemmeligheder, men har i processen mistet evnen til at *smage* dem. Vi er i en vis forstand kommet på anden hånd i forhold til det væsentlige i vores egen tilværelse. Vi jagter hellere en kontrollerbar pseudoversion af det egentlige, som vi kan styre, ordne og kontrollere frem for at være levende til stede i tilværelsens ubestemmelig, spontane og vilkårlige forhold.

Væren er ikke et spørgsmål om tillæring, men om aflæring. Væren handler om at komme lidt mere ud af hovedet og lidt mere til stede ud fra en naturlig og kropslig bevidsthed. Væren handler om at skrue op for et mere eksistentielt og fænomenologisk engagement i ledelse og arbejdsliv.

## Tre nøgler til ledelse med væren

Ledelse med væren handler om at forløse mere af 'det menneskelige' i hverdagens professionelle opgaveløsning. Det handler om at læne sig længere ind i den fænomenologiske sansning og nogle gange bare handle uden vedtagelser og sikkerhedsnet. Det handler om at kunne tænke uden gelænder, som Hannah Arendt ofte sagde.

Ledelse med væren er kultur og ikke strategi. Det kan starte både oppefra eller nedefra i organisationen, men altid indefra. Grundlæggende handler det om at tappe ind i de værensbetinger, der allerede udfolder sig i det daglige arbejdsliv. Særligt vil jeg fremhæve tre nøgler, der giver gode vækstbetingelser for væren i ledelse:

- 1. Længere ind i undringen:** Væren begynder ofte i undringen. Undringen er filosofiens adelsmærke. Undring handler om at lægge sine fordomme, hensigter og merviden på hylden for en stund. Undring er et sansende nærvær, der går i spil med de potentialer, som øjeblikkene rummer. Ægte undring er i familie med lidenskab, skrev Platon. Hannah Arendt skrev om en "beundrende undring". Det er en kunst at udvikle en mere undrende tilgang til sin egen dagligdag.
- 2. Mere dialog:** Dialog er en anden kongevej til væren. Ægte dialog – ikke bare informationsudveksling. Dialog handler om at se den anden og blive set. Dialog knytter bånd mellem mennesker og inspirerer individet til at komme forbi sig selv. Der er mange måder at arbejde med en mere dialogbaseret kultur. For eksempel kunne man arbejde med protreptikken, som er en særlig filosofisk samtalepraksis, der handler om at blive klogere på egne værdier. Et protreptisk forløb kunne for eksempel beskæftige sig med; hvad god omsorg egentlig er? Hvad gør en arbejdsdag god? Hvad er god ledelse?
- 3. Flere spontane handlinger:** Handling er også en vigtig kongevej. Når man er i kontakt med sine grundværdier i livet, kan man ofte ikke undgå at handle. Handling er respons på de etiske fordringer, man møder i livet. I handling

er det både indsatsen og resultatet, der tæller. Ifølge flere motivationseksperter er det afgørende, at den enkelte har mulighed for at kunne handle på de indre og ydre tilskyndelser, der opstår i jobbet. Ellers er der stor risiko for at udvikle etisk stress og forråelse. Derfor: Giv slip og sæt i gang!

Der er mange veje til ledelse med væren. Ofte er hverdagens arbejdsliv allerede rig på gode anledninger. Problemet er dog, at vi har lært at kigge den anden vej; vi har lært, at det er noget andet, vi bliver målt på. Derfor ligger der en vigtig ledelsesopgave i at arbejde med betingelser for væren.

Privatlivet er også rig på gode værensfænomener og kan på mange måder inspirere til mere væren i arbejdslivet. Prøv for eksempel at tænke over de kvalitative elementer af den daglige gåtur med hunden i skoven efter en krævende arbejdsdag; hvad er det særligt gode, som denne stund fremkalder? Eller tænke på børnenes spontane leg på stuegulvet, en skøn sommeraften med gode venner på terrassen eller en fængslende stund med en god bog i sofaen? Tænk på det frivillige engagement, på fællesskabet i forældregruppen, i fodboldklubben eller i rollespilsforeningen?

Nogle finder inspiration i filosofien, i litteraturen eller i kunsten; for andre er det musikken, de store koncertoplevelser eller stemningen på fodboldtribunen, der kan vække oplevelser af det særligt menneskelige. Vi har alle rige erfaringer med tilværelsens vidunderlige værnsdimension. Opgaven bliver at invitere flere af disse kvaliteter med ind i det professionelle arbejdsliv. Det handler ikke om at erstatte traditionel ledelse, men om at udfordre den med flere erfaringer fra livets kvalitative elementer.

