



Tommy Kjær Lassen

ph.d. i ledelsesfilosofi og ekstern lektor på
Copenhagen Business School

Velkommen til det eksistentielle lederskab

Livets eksistentielle spørgsmål trænger sig på i det moderne arbejdsliv mere end nogen sinde før. Og for den moderne leder udgør det en dobbelt udfordring: Dels må hun i stigende grad forholde sig til medarbejdernes eksistentielle spørgsmål i livet, og dels må hun værne om sit eget eksistentielle velbefindende.

Eksistens handler om den måde, vi træder frem i livet på. Modbegrebet til eksistens er essens. Essens er menneskets faktuelle 'data' som f.eks. køn, alder, anciennitet, kompetencer, personlighedstypologi med videre. Eksistens vedrører derimod menneskets subjektive måde at forholde sig til livet på og knytter sig til begreber som intention, ansvar, vilje, valg og karakter.

Den eksistentielle dimension handler om den måde, man så at sige flytter ind i sit liv og gør det til sit eget. Ifølge de store eksistensfilosoffer, er det væsentlige i livet slet ikke menneskets 'hvad', men derimod dets 'hvordan'. Det væsentlige er ikke, hvad man er i officiel forstand, men hvordan man vælger at være det på sin egen konkrete facon.

Imens essens omfatter alt det, man så at sige kan skrive ind i et CV, handler eksistensdimensionen om nogle mere dybe spørgsmål som, hvad man egentlig vil med sit liv, hvordan man forstår sig selv, og hvad man drømmer om. Eksistens handler om, hvilke værdier man har, og hvordan man finder mening i hverdagen.

Ifølge eksistensfilosofiens fader, Søren Kierkegaard, gælder det for mennesket, at det i de afgørende spørgsmål i livet ofte må beslutte sig for noget uden altid på forhånd at kunne vide,

hvad der er rigtigt. Vi forstår livet baglæns, skrev han, men opgaven er i virkeligheden at leve det forlæns. Det vil sige leve det med et åbent og nysgerrigt sind og uden altid at have vished for udfaldet af de valg, man træffer. Eksistensopgaven handler om at vælge i

og hæderkronede institutioner som kirke, kongehus og fagforening har ikke den samme normative indflydelse på menneskers identitetsdannelse. Individet er i dag stillet langt mere frit til selv at forme og danne sig sin egen eksistens.

Den eksistentielle leder skal ikke skrue ned for det menneskelige, men i stedet sikre gode og sunde betingelser for det personlige nærvær og det eksistentielle engagement i det daglige arbejdsliv.

livet. Det handler om at leve et liv med mere lidenskab, intention og vilje, argumenterede Kierkegaard.

I vor tids senmoderne samfund synes de eksistentielle spørgsmål at være mere påtrængende end nogensinde før. Dette skyldes blandt andet, at udviklingen i samfundet ikke længere på samme måde følger en fælles struktur, men er en langt mere flydende og elastisk proces. Og det samme gælder for individets identitetsdannelse, der på mange måder er blevet mere kompleks. Identitet er i dag en langt mere formbar størrelse. Traditionens stærke grundfortællinger dominerer ikke på samme måde,

Bagsiden af tidens bløde ledelsesmagt

På godt og ondt er individets identitetsdannelse flyttet med ind i det professionelle arbejdsliv. I dag skal arbejdspladsen ikke kun levere en lønindtægt, men i stigende grad også en identitetsmulighed. Job og karriere synes i dag at spille en vigtigere rolle for identitetsdannelsen end tidligere, og derfor ser vi, at skellet mellem person og profession udviskes mere og mere. Ønsket om selv at være chefdesigner i eget liv gør sig også gældende mellem 8 og 16. Individets personlige jagt efter identitet, betydning og me-

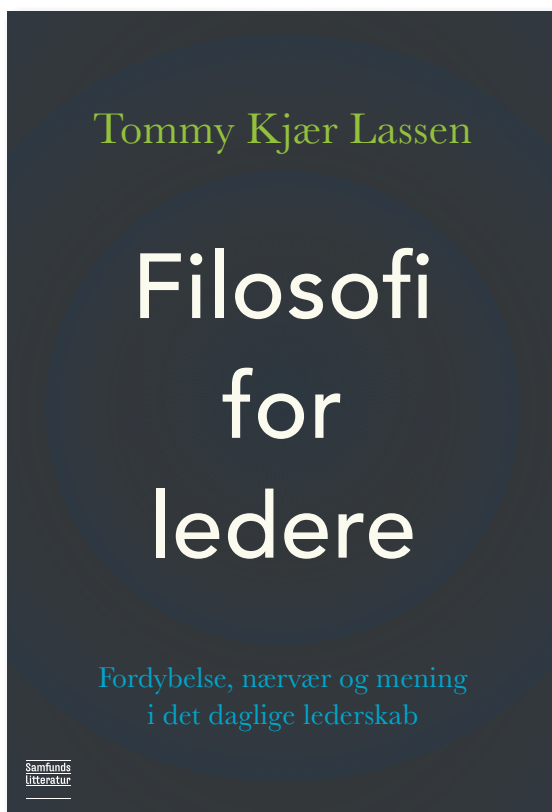
ning smelter i dag sammen med den måde, organisationen skaber værdi på. Virksomhedens vigtigste kapital er ikke længere dens teknologi, bygninger og egenkapital, men derimod det kreative engagement, der gemmer sig i medarbejderens indre.

I forhold til arbejdsetik er vi gået fra at skulle til at ville. Tidligere tiders pligtmoral er blevet erstattet af en mere lystbetonet arbejdsmoral. Derfor ser vi også en forandring af ledelsesbegrebet, der er gået fra en klassisk autoritær tilgang med kontrol- og kommandoledeelse, til en mere autoritativ tilgang, der er uddelegerende, dialogisk og samskabende i sin grundform. F.eks. kommer den moderne leder i dag ikke langt med at trække på kortet med retten til at lede. I stedet må hun invitere til følgeskab og lede gennem værdier, formål og bløde ledelsesværktøjer som coaching og medarbejderudviklingssamtaler.

Individet i det senmoderne arbejdsliv har sig selv med på jobbet på en langt mere gennemgribende og formbar måde end tidligere. Medarbejderen må hele tiden aktivere sit indre potentiale og stille sine følelser, lidenskaber og værdier til rådighed for virksomhedens værdiskabelse.

Men hele denne bløde og kommunikative tilgang til ledelse har også en alvorlig bagside. Uklare forventninger og grænseløse muligheder kan let føre til en alvorlig stresssituation for den enkelte medarbejder. Det konstante fokus på det personlige engagement kan let føre til en skadelig selvkritik og skabe en følelse af, at man aldrig helt kan gøre det godt nok. Tidsåndens idealisering af det viljestærke, selvkontrollerende og selvmotiverende menneske gør det ikke lettere. Man kan let komme til at abonnere på et alt for optimistisk arbejdsideal, der i virkeligheden bliver en stigmatisering, fordi man ingen chance har for at leve op til det.

Den moderne leder skal derfor være særlig opmærksom på de negative sider, der knytter sig til det eksistentielle



lederskab. Hun skal være opmærksom på, at hun som leder ofte har direkte adgang til det inderste i medarbejderen, og at denne 'kapitalisering' af menneskets indre kan være meget problematisk. I dag er der ingen 'urorlighedszone' omkring medarbejderens indre, og derfor er der stor risiko for, at tidens præstationskultur kan sætte sig som en grundlæggende fremmedgørelse i individet og føre til en følelse af eksistentiel hjemløshed.

Eksistentiel egenomsorg

Det moderne arbejdsliv skal ikke skrues tilbage til industrisamfundets mekaniske arbejdsliv med faste strukturer og traditionel ledelsesmagt. I stedet skal den moderne leder være meget opmærksom på medarbejdernes eksistentielle engagement, samtidig med at hun værner om sit eget eksistentielle velbefindende.

Metoderne hertil er mange. Grundlæggende handler det om mere refleksion, fordybelse, nærvær, sindsro og nysgerrig undren i hverdagen. Det handler om at kunne leve med, at tingene ikke altid går op. Det handler også om at kunne give slip, af og til lave noget unyttigt og løbende insistere på at have det sjovt imens. Det handler om lavpraktiske ting som at komme ud i det fri, bevæge sig, gøre noget sam-

men, og i det hele taget rette sin opmærksomhed mod tilværelsens ubetingede anliggender. Dvs. alt det i livet, der opleves godt, sandt og skønt i sig selv. Jo mere det professionelle arbejdsliv styres af organisationens præstations- og nytte-logikker, jo mere bliver der brug for at insistere på menneskelivets ubetingede livsanliggender.

Den eksistentielle leder skal ikke skrue ned for det menneskelige, men i stedet sikre gode og sunde betingelser for det personlige nærvær og det eksistentielle engagement i det daglige arbejdsliv. Det handler om at give plads til en identitetsdannelse, der også er rundet af andre værdier, end af organisationens stramme resultatkrav. Kongevejen til det eksisten-

tielle lederskab handler grundlæggende om at være grebet af noget, der er større og dybere, og som på den måde kan give modspil til organisationens betingede krav og mål. Det handler om for både leder og medarbejder at finde noget i livet, som man på en eksistentiel måde kan glemme sig selv i. ■

Læs mere om det eksistentielle lederskab i bogen "Filosofi for ledere. Fordybelse, nærvær og mening i det daglige lederskab" Samfundslitteratur 2020.

Tommy Kjær Lassen er ph.d. i ledelsesfilosofi og ekstern lektor på Copenhagen Business School. Han underviser på en række lederuddannelser og driver konsulentvirksomheden StayHuman.dk, der arbejder med eksistentiel og filosofisk inspiration i ledelse og arbejdsliv. Tommy er oprindeligt uddannet cand. theol. og har i en kort årrække arbejdet som præst.