

EKSISTENTIEL LEDELSE



Mette
Vesterager

Mette Vesterager, ledelsesrådgiver, executive coach, foredragsholder, underviser. Forfatter til bogen 'Eksistentiel Ledelse – En guide til personligt lederskab', der udkom november 2017 og blev udvalgt til at være blandt årets bedste erhvervsbøger af Jyllands-Posten.

Mette Vesterager //

Livet som leder er fuld af eksistentielle spørgsmål: Hvem er jeg som leder? Hvordan skaber jeg mening for mig selv og mine medarbejdere? Hvordan håndterer jeg ensomheden? Hvordan træffer jeg beslutninger? Hvorfor står jeg med ansvaret for en rigtig møgsag, som jeg ikke selv er skyld i? Hvordan slipper jeg kontrollen og opbygger tillid til mine medarbejdere? Hvordan giver jeg en svær besked og håndterer afskedigelser? Eksistentiel ledelse hjælper med at give svarene.

Omdrejningspunktet for eksistentiel ledelse er at bruge eksistentialismens beskrivelser af menneskets grundvilkår til at undersøge og give svar på de største ledelsesudfordringer. For de største ledelsesudfordringer er menneskelige udfordringer, og de eksistentielle grundvilkår, der former os som mennesker, indrammer også ledergerningen. Det er vilkår som frihed, forbundethed, ensomhed, tid, krop, meningsløshed og død. De er med til at forme de situationer, vi befinder os i, vores handlinger, og hvem vi er. Derfor er refleksionen over dem så vigtig.

Tre trin til eksistentiel ledelse:

1. Skab tid til refleksion i hverdagen, og sørg for at afprøve refleksionerne i praksis

Eksistentiel ledelse handler om at tage sig tid til at reflektere og have sig selv med i det, man gør. Ifølge den tyske filosof Martin Heidegger bruger vi travlheden til at undgå at forholde os til de svære problemstillinger. Der er noget forførende og beroligende i at kaste sig over næste møde eller e-mail. Men vi er nødt til at stoppe op. Også selvom det betyder, at vi går glip af noget, og at det kan føles ubehageligt.

Som CEO for LEGO sagde Jørgen Vig Knudstorp, at du som leder må acceptere at gå glip af noget vigtigt for at få tid til at tænke over de ting, som er ekstremt vigtige, uanset at de ikke umiddelbart haster.



Stjernemodellen.

Reference: Vesterager (2017). *Eksistentiel Ledelse – En guide til personligt lederskab*. Hans Reitzels Forlag.

Samtidig er det vigtigt at få omsat overvejelserne til praksis, for det er først herigennem, at vi rigtig kan forstå dem. Betydning skabes først og fremmest igennem handling.

2. Menneske først, leder dernæst. Det er eksistentiel ledelses parole. Man kan ikke skjule sig bag salgstaler, strategier og PowerPoint-præsentationer. Det er en meget vigtig pointe, at det ikke er ensbetydende med at man skal være privat på arbejdet og dele sine refleksioner. Det vedrører blot den pointe, at man som leder stadig først og fremmest er menneske. Man kan ikke bare blindt følge seneste trends uden at forholde sig til, om man kan stå inde for det, man siger.

Søren Kierkegaard skriver, at det at blive et menneske er en opgave, vi er stillet og hele tiden står overfor. Det samme kan man sige om det at være leder. Det er ikke noget, man straks bliver, fordi man får en titel. Og man vælger heller ikke, hvem man er som leder én gang for alle. Det er en opgave, man hele tiden står overfor, fordi man skal handle i forhold til de konkrete situationer, man står i.

3. Forhold dig til grundvilkårene – det er de store emner, der former os.

Du bliver en bedre leder af at forholde dig til de store emner i livet: meningen, ansvaret, ensomheden, tiden, døden. For de sværeste udfordringer som leder er dem, hvor de eksistentielle grundvilkår er sat på spidsen.

Som leder skal man forholde sig til, at mening er noget, man selv må skabe for sig selv og sine medarbejdere. At der ligger en ensomhed i rollen, idet man aldrig kan blive fuldt forstået af andre, og at der ikke er nogen, der kan overtage ens valg. At tillid er nødvendig for at trives og samtidig giver nogle dilemmaer, i kraft af at du ikke altid kan fortælle medarbejderne, hvad der kommer til at ske. At der er nogle omstændigheder, man skal tage ansvar for, som man ikke selv har valgt. At man skal træffe valg uden at kende konsekvenserne af dem. At man skal turde bruge sin frihed til at gøre sig fri af eksisterende normer og adfærd og skabe nyt. Og at man skal give nogle svære beskeder om organisationsforandringer og afskedigelser.

Nedenstående case er et eksempel på, at refleksionen over sine grundvilkår og sig selv som menneske er der, hvor man rykker sig allermost som leder.

Vejen til at hvile i lederskabet

Vi kan ikke sætte ledelse på formel. Som leder kan man ikke på forhånd afgøre, hvordan man skal handle, eksempelvis i hvilken grad man skal involvere medarbejderne. I nogle situationer skal man involvere dem, fordi de har værdifulde bidrag, bliver motiveret af at blive inddraget, og fordi man ikke ønsker at træffe beslutninger hen over hovedet på dem. Andre gange orker medarbejderne ikke at få alle mellemregninger med og har brug for, at nogen tør træffe en beslutning.



Case:



Vi kan altså ikke udarbejde manualer for ledelse og dele mennesker og verden op i typer og kategorier. Man må forholde dig til den konkrete situation, man står i, og løbende skabe sig som menneske og leder gennem sine valg. Det vigtigste er derfor refleksionen over, hvordan man gerne vil handle ud fra det menneske, man er og gerne vil være. Herved kan man bedre lære at stå i det ukendte og håndtere de mange forandringer, som uvægerligt er en del af lederjobbet. Det kan være angstprovokerende. Men de ledere, der udvikler deres praksis igennem eksistentiel ledelse, finder glæden og vejen til at hvile i deres lederskab.

Da jeg blev bevidst om min egen dødelighed, slap jeg kontrollen som leder

Eske Vinther-Jensen, chef for politik og presse i HK

”Jeg praktiserer eksistentiel ledelse, forstået sådan at jeg er meget bevidst om, at vi som mennesker har en række eksistentielle grundvilkår, vi ikke kan undslippe: Vi er i livet alene, livet er meningsløst, og vi skal dø. Men vi er også udstyret med en grundlæggende frihed i den måde, vi vælger at håndtere de vilkår på, og vores egen forholden os til det, at vi skal dø, er måske det, der former vores liv, og hvem vi, er allermost. Som mennesker og som ledere. Derfor er døden også relevant for ledelse.

Som yngre forholdt jeg mig ikke meget til døden. Det betød ikke, at den var væk. Blot at mit forhold til den gemte sig og viste sig som noget andet: Som ønsket om at kontrollere mine omgivelser. Da jeg begyndte i HK, var jeg meget optaget af at være inde over alle processer i afdelingen. Alle notater, presselinjer, forslag m.m. skulle godkendes af mig, før det kunne sendes videre. Jeg forsøgte også at sætte meget snævre rammer for, hvordan vi fagligt skulle løse vores opgaver. Alt fra fagligt indhold til måden, vi lobbyede på i forhold til politikerne. Jeg sendte endda hele afdelingen på et stave- og komma-kursus. Om det var berettiget eller hensigtsmæssigt er ikke det afgørende her. Pointen er, at jeg havde et behov for kontrol, for følelsen af, at jeg kunne styre og kontrollere det, som i og for sig ikke kan styres eller kontrolleres, nemlig den samlede effekt af ti menneskers arbejdsliv og deres relationer til hundredevis af andre aktører. Jeg ville kontrollere min afdeling – måske for at kontrollere min angst for det ukontrollerbare. Døden. Dermed ikke sagt, at man ikke kan sætte retning, ambitioner og kvalitet i en afdeling eller organisation. Men kontrol er en rendyrket illusion. Som jeg altså led under. Og som nok gjorde mig til en svær chef for medarbejderne. Behovet for kontrol opfatter jeg som behovet for at kompensere. Jeg har ingen kontrol over døden og dermed bliver livet ukontrollerbart. Derfor har jeg behov for at skabe kontrol andre steder.

Døden blev i tiltagende grad nærværende i mit liv. Det fik mig til at holde op med at kæderyge. Og da min kones og mit tredje barn blev født, skete der for alvor noget. Det blev meget klart for os begge, at det var vores sidste barn. Muligheden havde tidligere været åben for flere. Men ikke længere. Det lyder måske mærkeligt, men for mig var det en meget stor ting. Livet var lige pludselig endeligt. Der er ting, jeg ikke længere kan nå. Jeg skal ikke selv sætte flere børn i verden. Da det gik op for mig, kunne jeg mærke min egen dødelighed helt ind i knoglerne.

Da jeg kom tilbage fra barsel, var min angst for at miste kontrollen næsten væk. Det var lige pludselig meget lettere for mig at holde mig væk fra detaljen. Jeg havde ikke længere behov for at føle, jeg kunne kontrollere kvaliteten i alt det, vi laver, i detaljen. Og jeg blev langt mere åben over for andre måder at løse opgaverne på, end jeg var tidligere. Jeg begyndte at uddelegere meget mere end tidligere, jeg holdt op med at blande mig i detaljerne og begyndte kun at stille mig til rådighed for sparring i forhold til det overordnede indhold. Jeg indførte to teamledere i afdelingen, som fik det faglige og ledelsesmæssige ansvar for deres områder. Jeg begyndte også at tage ordet meget senere i diskussioner med medarbejderne og har generelt et mindre behov for at skulle styre og konkludere. Mit fokus i min ledelse skiftede i stedet til meningsgørelse. Der var flere af medarbejderne, som kommenterede det, og fortalte mig, at de synes, jeg var blevet en mere afslappet og bedre leder.

Det var, som om de små ting mistede deres betydning. Jeg elsker stadig korrekt satte kommaer, men hvis der sniger en enkelt fejl ind, er det ikke sikkert, jeg retter den. Vi skal jo dø for helvede. Og måske er der vigtigere ting, ikke? Jeg har ikke fundet de vise sten. Men mit forhold til døden har været afgørende for min mulighed for at forandre mig som leder.”



Eske Vinther-Jensen
Chef for politik og press i HK

