

Det eksistentielle perspektiv

'Det eksistentielle' handler om at være til. Det kan lyde banalt: enten er man vel til eller også er man ikke? Men vi *er* ikke bare, vi har det altid på bestemte måder. Dels har vi følelser, fornemmelser, intuitioner, stemninger. Og vi kan være fraværende eller nærværende: 'Er du til stede' 'Nej - ikke helt'. Og på et mere fundamentalt plan har man - bevidst eller ej - en større, mindre eller ringe fornemmelse af at kunne identificere sig med arbejdet. Er det her arbejde 'mig'? Er jeg 'mig selv' når jeg er på arbejde? Sommetider er jeg måske 'ude af mig selv'. Ud fra mine **værdier** og hvad der giver **mening**, hvad der kan lade sig gøre på mit arbejde.

Med mere eller mindre **angst**, fordi vi i en vis forstand står **alene** med **ansvaret** for vores **liv** - og lederen også med ansvar for andres! *Frygt* har en genstand, og hvis genstanden fjernes eller kontrolleres, forsvinder frygten. Anderledes med angsten, det hører med til det at leve, at vi har vor **frihed** til at vælge og dermed også vælge anderledes. Det involverer spørgsmål om **moral** over for sig selv og over for andre: hvad er det rigtige at gøre? Og hvorfor ikke? Hvad kan jeg byde mit personale og hvad kan vi byde patienter/klienter/elever? Hvilket ansvar har den sindslidende selv for at tage vare på sit liv?

Hvilke **værdier** skal jeg acceptere blandt de nye unge eller folk med andre kulturer? Hvordan forvalter jeg min frihed og mit ansvar - for eget liv og andres? Hvornår er det etisk set i orden, det jeg gøre som leder? Skal noget i en institution have lov til at **dø**, for at andet kan leve?

At eksistere betyder oprindeligt 'at træde ud'. Det vil sige at *forholde* sig til det givne. Ud fra hvad der giver mening og værdi. Netop grundlæggende følelser af retning og mening kan gå tabt. Det sker for mange af amtets brugere, når sygdom, død eller afmagt truer. Det eksistentielle kommer ekstra tæt på, når forhold af grundlæggende betydning ændres. For eksempel i fusionsprocesser.

Eksistentielt set indebærer en krise et brud med fortiden, en ofte smertefuld, måske fortvivlende proces, som imidlertid muliggør en ny livsudfoldelse på et andet plan. Kriser hører med til det at leve. At lære at have med modgang at gøre er en væsentlig livsopgave. Mange tillidsrepræsentanter og nogle ledere gik personligt meget styrkede ud af fusionerne i amtets sparerunde i 2003, fordi de oplevede at have lært noget væsentligt om at tackle meget svære situationer.

Døden er et tragisk vilkår, men det er også ved at mærke dødens realitet, at vi mærker livet! I fusionsammenhæng kan man se lukningen af en afdeling som en lille død, som er vigtig at tage sig ordentligt og omhyggeligt af. At få sagt farvel til det man **glædedes** over og **sørge** over tabet. Sommetider er det sundt, måske endda nødvendigt, at noget afvikles for at nyt kan vokse op. Hvordan håndterer man det som leder og hvor meget har man overhovedet ansvar for at tage hånd om?

Aleneværen:

Vi fødes og dør alene, men har behov for fællesskab. Hvis man mister job, mister man fællesskab. For mange medarbejdere var det tabet af et stærkt arbejdsfællesskab, opbygget gennem 30 år, man sørgede over. Ikke at miste jobbet som sådan.

Mening:

En stor udfordring for lederne er p.t. at rekruttere medarbejdere og skabe samme kvalitet med færre ressourcer. Hvordan kan lederen hjælpe medarbejderne til at se den dybere mening med arbejdet og kan lederen selv?

Angst:

Eksistentielt set et grundvilkår - ikke et problem som kan fjernes. Det er prisen for friheden. Men noget angst er neurotisk, irrationelt, ude af proportioner. Den bør reduceres til frygt, som kan håndteres. Ledere må kende til individers og gruppers defensive rutiner, med henblik på at vurdere, hvad man skal rumme og hvad man skal regulere. Hvornår man skal hjælpe følelser frem, vise forståelse og indlevelse, rumme personen, hvornår realitetskorrigere, hvornår hjælpe med faktisk overblik og hvad gør man helt konkret med en fortvivlet/-aggressiv/deprimeret kollega?

Hollænderne Hoogendijk og Achenbach har været blandt de førende kræfter i en moderne bevægelse, som forsøger at integrere den filosofiske traditions *undren* med den psykologiske traditions *rådgivning*. De opstiller en række eksistentielle grund-dimensioner, som alle synes relevante også i arbejdslivet:

- magt og afmagt
- frihed og determinisme
- dynamisk og statisk
- alvor og humor
- individ og kollektiv
- analyse og syntese
- velkendthed og fremmedhed
- fakta og fiktion
- afhængighed og autonomi

Disse poler hævdes at være tilværelsens grundvilkår for alle mennesker. Ofte modstridende kræfter, hvorfor der ikke nødvendigvis er en nem vej ud af svære situationer. Fra eksistentielt hold tager man i det hele taget afstand fra pragmatiske tilgange til tilværelsen. 'Besindelse' er et kernebegreb, ikke 'løsninger'. Det betyder ikke tilbagelænet affinden sig med tilværelsen. Tværtimod. Man må netop aktivt forholde sig til de sommetider modstridende livsvilkår. Der er et konkret stykke arbejde, der må gøres.

Hvis vi relaterer den førstnævnte dimension til ledelse, kan man hævde, at man som leder må kunne identificere sig med en vis mængde magt. Man må ville noget med sit lederskab. At eksistere betyder som nævnt at træde ud, træde frem, man kunne også sige træde i karakter. De må stå for noget. Have holdninger og **vilje**. Og lyst til at realisere dette 'noget'.

På den anden side må du kunne affinde dig med en vis portion afmagt. Der er meget du ikke kan kontrollere, måske knap nok har indflydelse på. At balancere magt og afmagt er ét

eksempel på en eksistentiel besindelse. Som ikke blot handler om *kunnen*, men også om *villen*. Hvad er vigtigt for mig, hvad har betydning, hvad vil jeg opgive og hvad vil jeg kæmpe for?

Ovenstående temaer vil de fleste eksistensfilosoffer og eksistenspsykologer være enige om. Men der er inden for den eksistentielle tilgang ret forskellige bud på vores livsvilkår. Fra halvdepressiv skæbnetro, hvor både natur, sprog, etik og individets konkrete handlemuligheder ses som meget forhåndsbestemte - ofte med tunge pligter eller byrder at være, til næsten det totalt modsatte perspektiv, illustreret af f.eks. den unge Sartre, som postulerer, at individet er fuldstændigt frit. At essensen er givet: man er født sådan og sådan i det og det samfund, men det er op til hin enkelte, hvad man stiller op med det. Bemærk imidlertid, at Sartre netop ikke repræsenterer en du-kan-gøre-hvad-du-vil filosofi. Vi er nemlig ifølge Sartre 'dømt til frihed'. Frihed giver muligheder, men også ansvar! Ansvar kan give angst. Hvad er den rette vej for mig, for mine medarbejdere, for min institution? Hvordan balancerer jeg de krav og muligheder som omverdenen og institutionen giver?

Det kræver filosofiske kompetencer at finde disse balancer. Men noget er altså givet på forhånd. Ikke alt er historisk, samfundsmæssigt afhængig af, hvad vi forhandler os frem til. Den amerikanske filosof Emmy van Deurzen har lang klinisk psykologisk erfaring og hævder, at livet rummer en række grundforhold, som er både nødvendige og tilstrækkelige for at realisere 'det gode liv':

Glæde

Man skal (kunne) nyde, være taknemmelig, mens det ikke er godt at være selvoptaget, beruse sig umådeholdent. Bemærk - at det er et deskriptivt - ikke et normativt udsagn. Altså ikke et etisk krav, men en påstand om, hvordan verden rent faktisk ser du.

Kærlighed

Man skal (kunne) vise omsorg, bekymring, mens det ikke er godt kun at tilfredsstille sig selv.

Stræben

er godt forstået som en ambition - mens det er usundt at være grådig.

Skyld

er sundt - når det handler om sårbarhed og ansvarlighed - usundt hvis det bliver til skam og mindreværd.

Stolthed

er sundt - når det er værdighed og tillid - skidt når det er forfængelighed og hovmod.

Vrede

er en ressource - når individet er modigt og hævder eget værd - skidt når det handler om had og vold.

Sorg er sundt

som en ydmyghed - skidt som græmmelse og kronisk tristhed.

Det eksistentielle perspektiv har for lederen mindst tre aspekter:

Hvordan magter jeg mig?

Hvordan og hvornår skal jeg hjælpe medarbejderne med at magte deres (arbejds)liv?

Hvilken betydning har de eksistentielle temaer i institutionens liv?

Jeg tror det eksistentielle perspektiv får stigende betydning fremover, i og med at flere og flere mennesker forventer et meningsfuldt arbejde, hvor man kan realisere bestemte værdier og ambitioner. Og brugerens og de pårørendes krav om medindflydelse stiger. Og værdierne er måske mere forskellige end tidligere: nye unge og nye kulturer har sommetider andre værdier. Det er en vigtig ledelsesopgave at skabe mening og retning i dette eksistentielle, kulturelle, politiske felt.