



- Der er et paradoks mellem at være der for andre og være der for sig selv, og i og med at ledelsesopgaven i høj grad også er at være der for andre, så kan man godt få en særlig slagside som leder, hvor man glemmer at tage vare på sig selv, fordi der altid er nogle andres behov, der er vigtigere, og det kommer i sidste ende også til at gå ud over os selv til at reflektere over egen ledelse, siger erhvervspsykolog Mette Thingstrup, der netop har udgivet bogen "Livsledelse", som er skrevet til ledere. Foto: Morten Stricker

## - For at være en god leder, skal du kunne fløjte på gangen

Alt for mange ledere glemmer at lede og tage ansvar for deres eget liv. De lever ikke - de overlever bare, siger erhvervspsykolog.

Anette Lund Andersen  
anset@dogstadenholstebro.dk

HØLSTEBRO: Hvornår er man en god leder?

Maren Holm fra Staby, vicedirektør med ansvar for 230 ansatte, er aldrig i tvivl.

- For at være en god leder skal man kunne fløjte på gangen. Hvis man ikke har kunnet fløjte i et par dage, har man som leder ligefrem en pligt til at agere og tage vare på dig selv, mener Maren Holm.

Hun har været leder i 16 år, siden 2019 i Familieretshuset, afløseren for Statsforvaltningen, som træffer afgørelser i sager angående separation, skilsmisse, forældremyndighed og samvær.

Maren Holms pointe er krystalklar. Driftsledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse og personaleledelse er alle fire væsentlige ledelsesdiscipliner, men - siger hun.

- Jeg mener faktisk, at der er en femte disciplin, der er lige så væsentlig, og det er, at man som leder kan tage vare på sig selv.

Men alt for mange ledere

glemmer at forholde sig til deres eget liv og egen ledelse, siger erhvervspsykolog Mette Thingstrup.

- Som leder er der en indbygget risiko for at komme til at fokusere på arbejdsopgaven - at lede andre - i så høj grad, at de glemmer at lede og leve deres eget liv. De overlever bare, siger Mette Thingstrup og dræger en parallel til småbørnsfamilier, der også er i stand til at tilsidesætte egne behov, fordi der ofte er noget, der er vigtigere.

- Her er det bare vigtigt at vide, at det er et paradoks. Det er ikke et dilemma. Du skal ikke enten tage vare på dig selv eller dig selv. Det er et spørgsmål om, hvornår du kan tage vare på dig selv, og hvornår på andre, siger Mette Thingstrup.

Hun har mere end ti års erfaring i at rådgive ledere og har netop udgivet bogen "Livsledelse" - a mestre livets paradokser", som er skrevet til ledere, der ønsker at blive bedre til at lede det liv, de drømmer om.

**Træt af livet**  
"Jeg ønsker ikke at leve længe"

Ordene kom fra manden, der sad over for mig. Han var en dansk virksomhed, han var mit i 40'erne og havde hustru og børn. Hans øjne var sorte, og hans blik udtrykkløst, mens han talte. Egentlig var han kommet til mig for at få leder-

sparring. Hans problem viste sig at være af mere eksistentiel karakter. Livet var ved at glide ham af hænde, og han udstråede en længsel efter at give op. Han overvejede at tage livet af sig.

I det øjeblik ændrede kon-  
trakten for vores samtale sig.  
Den handlede nu om, at han  
måtte have hjælp til at tage liv-  
vet på sig frem for af sig."

Sådan indleder erhvervspsykologen sit forord til bogen. Med et udsagn fra en af hendes tidligere klienter, som med al tydelighed viser, hvad det kan ende med i yderste konsekvens, hvis man som leder glemmer at reflektere over sit liv og sætte retning.

Som rådgiver kommer man meget tæt på mennesker, jeg har siddet med klienter, der var trætte af livet. Eller hørt fra andre, som kom tilbage, og sagde, at de gen-



nem vores samtaler var kommet frem til, at de skulle sige op eller lade sig skille, fortæller Mette Thingstrup.

**Glemte møder og nøgler**  
Vicedirektøren fra Staby, Maren Holm, er en af topledere, som har trukket på erhvervspsykolog Mette Thingstrup som sparringspartner for hele ledergruppen.

Det har flyttet noget, siger hun. Trislen blandt lederne man meget tæt på mennesker, jeg har siddet med klienter, der var trætte af livet. Eller hørt fra andre, som kom tilbage, og sagde, at de gen-

- Vi skal ikke bruge tid på unødige konflikter - og på at gætte på hinanden, fortæller Maren Holm.

En af hemmeligheder bag det bæredygtige arbejdsmiljø på chefgangen er, at vicedirektør og kontorchefer mødes en gang om ugen for at reflektere over egen ledelse og trivsel. Professionelt, personligt, privat - alt kan komme op at vende i det fortrolige rum.

Vi har blandt andet talt en del om, hvordan vi hver især reagerer, når vi bliver pressede. Jeg reagerer selv med glæmsomhed. Jeg glem-

mer møder og min bilnøgle. Det er også klassisk for mig at blive lidt mere talende, hvis jeg er sat i verden for - at være der for og hjælpe familier i svære livssituationer, konstaterer Maren Holm.

Fleire virksomheder går over til fire-dages-arbejdsuger. Direktører siger deres job op for at tage en pause og måske vende tilbage.

Hastigheden er højere, omskifteligheden større, tiden mere ubarmhertig - og mange ledere har svært ved at balancere paradokserne i sit eget liv: Frihed og forpligtelse. Karriere og familie. Egne behov og andres behov.

- Vi kommer hurtigt til at sige til nogen, der har det svært: Ej, du skal passe på dig selv, men det er ikke det, det handler om, for det bliver hurtigere til et omsorgssvøb. At kunne tage vare på sig selv handler om at gøre de rette ting for sig selv, herunder at kunne tage vare på sin tid, siger Mette Thingstrup.

Hvordan skal tiden bruges lige nu?

- I årtier har vi set travlhed som et tegn på prestige. Men der er en trend, hvor vi begynder at tænke anderledes om tid og bevægelse og eksempelvis fra pension til pauser, oplever Mette Thingstrup, der blandt andet har hjulpet et advokatfirma med at indføre muligheden for tre måneders orlov for ledere og partnere.

Fleire virksomheder går over til fire-dages-arbejdsuger. Direktører siger deres job op for at tage en pause og måske vende tilbage.

- Det hjælper at se livet som en taburet. Livet står

grundlæggende set på tre ben - dit job og økonomi, din bolig og hverdag, din familie og sociale relationer. Hvis der bliver rykket på mere end ét ben, så vakler du. Den balance skal findes, og ofte bliver vi nødt til at vælge vores fokus og ikke ville det hele på én gang, siger Mette Thingstrup.

**Kend dit hold**  
At tage vare på sig selv handler i høj grad også om at have styr på de vigtige relationer i sit liv og prioritere dem.

- Som leder får man meget kritik og feedback alle mulige steder fra. Derfor er det vigtigt

at kende sit hold og vide, at der altid er nogen, der har ens ryg, når man er modig og gør noget nyt, eller er modig og bliver i noget, som er svært, siger Mette Thingstrup, der i dag driver flere leder-fællesskaber.

Hendes erfaring er, at mange ledere er ensomme, enten fordi de ikke har nogen at sparre med, eller fordi de ikke tør at dele det, der er svært.

- Der er også nogle diskussioner om den heroiske leder, der skal kunne alt. Steve Jobs og andre heroiske lederfortællinger har fyldt rigtig meget, men heldigvis er der ved

Livet er fuld af paradokser, og det kan være svært at navigere i, og så for topledere. Maren Holm, vicedirektør i Familieretshuset, har eget fokus på lederens arbejdsmiljø, blandt andet er det blevet en fast ugentlig ting at reflektere over sin egen ledelse og trivsel. Foto: Morten Stricker

at komme fokus på den mere ydmyge leder, siger Mette Thingstrup og tilføjer:

- For ledere er jo bare mennesker, og en god leder skal ikke bare kunne fløjte på gangen. En god leder skal også kunne sætte sig ned og være i tvivl om, hvilken vej man skal gå, og kunne sparre med andre.

"Jeg synes faktisk godt, det kan være svært at være topledere og ind imellem have oplevelsen af at skulle klare det hele selv. Både på arbejde og i balancen mellem arbejds- og privatlivet... Hvordan hjælper jeg mig selv med at finde balancen mellem at give noget af mig selv, når jeg er professionel, og ikke blive for privat. Medlem at tage ansvar for andre og ikke glemme mine egne behov. Om at tage vare på livet. Mit liv. For indrømmet, jeg synes, det er svært at have svar på alt - faktisk ind imellem svært at have svar på bare noget af det. Og det kan tilmed være svært at overbevise sig selv om, at det er ok ikke at have svar - og så faktisk også bede om hjælp til at finde det."

Sådan skriver administrerende direktør hos HjerteForeningen, Anne Kaltoft, i en kommentar til Mette Thingstrups nye bog.

### Krampagtig alvor

Mette Thingstrup er selv vokset op i Vemb, hvor hendes familie drev en maskinstation.

- Jeg er vokset op med en stor portion skaberkraft. Min mor er uddannet sygeplejerske, men gik selvstændig. Og hun har har drevet sin egen virksomhed, hvor det ikke var noget, der hed work-life-balance, men til gengæld en tilgang til, at arbejde også skal være sjovt - i hvert fald mindst halvdelen af tiden, fortæller Mette Thingstrup.

I bogen taler hun om "playfulness" - og det er i grunden ikke så langt væk fra farens tilgang til arbejde.

- Selvfølgelig er ledelse alvorligt, for der skal tages store beslutninger, men det kan også nogle gange blive for alvorligt, så det sætter som en krampagtig alvor, der gør, at man ikke kan få fat i kreativiteten og få skabt højt til loftet og få humoren ind, så man kan grine sammen og lige kan andre stemninger og få formennelse af, hvad vi egentlig er sammen om, siger erhvervspsykolog Mette Thingstrup.