

4.3 Kierkegaard og det personlige lederskab

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Søren Kierkegaard
3. Tænkning og begreber
4. Stadielæren
5. Det æstetiske stadie
6. Det etiske stadie
7. Det religiøse stadie
8. Afrunding
9. Mere viden
10. Om forfatteren

I. Introduktion

Da sidste århundredes største filosof, Ludwig Wittgenstein (1889 – 1951), i et interview blev spurgt, hvem han anså for at være den største filosof i århundredet inden, svarede han uden tøven: "Søren Kierkegaard".

Kierkegaard var uden tvivl i besiddelse af en enorm psykologisk indsigt, og selvom han først og fremmest så sig selv som en religiøs filosof, har han utrolig meget at sige os i dag, både når det gælder livet i almindelighed og det personlige lederskab i særdeleshed.

Faktisk er det sådan, at der ude i den store verden findes en masse mennesker, som har lært sig dansk med det ene formål at kunne læse Kierkegaard på originalsproget.

Både i min filosofiundervisning og i mit daglige konsulentarbejde, har Kierkegaard med årene fået en stadig større plads og jeg er ikke et sekund i tvivl om, at indsigt i nogle af hans grundlæggende tanker og i særdeleshed hans stadielære, vil kunne styrke den enkeltes liv og (selv)lederskab.

Jeg har siden denne artikel udkom første gang både fordybet mig endnu mere i Kierkegaards forfatterskab og været rundt i landet med et foredrag med samme titel som artiklen, hvorfor jeg har gjort mig en række nye erfaringer, der gør at den oprindelige artikel er forældet og derfor nu opdateres

Afsnit 2 giver en kort introduktion til personen Søren Kierkegaard.

I afsnit 3 følger en introduktion til hans tænkning og begreber.

Afsnit 4 giver en helt overordnet introduktion til Kierkegaards stadielære, som det er vigtigt at se den efterfølgende redegørelse i lyset af.

I afsnit 5, 6 og 7 sætter vi herefter fokus på de respektive stadier og specielt deres understadier således, at læseren efterfølgende vil have et indgående kendskab til disse og vil kunne bruge denne viden både i sit eget lederskab, personlige lederskab og i arbejdet med andre.

Om noget er dette en artikel, vi får det største udbytte af, ved at arbejde introspektivt med det gennemgåede, da der ikke er tale om en værktøjskasse, men snarere om, i høj grad karakteretiske elementer og oplæg til bearbejdning af og arbejde med vores grundholdninger, som kun får en effekt, hvis de integreres i vores personlighed, hvilket ganske givet vil tage tid, hvis de skal bundfældes ordentligt.

2. Søren Kierkegaard

Vores hovedperson, Søren Aabye Kierkegaard, blev født 5. maj 1813, som den yngste i en børneflokk på syv.

Hans far, som oprindeligt stammede fra koldingegnen, var uldkræmmer, storkøbmand og spekulant og som sådan behøvede Kierkegaard aldrig tænke på at have til dagen og vejen, da han stort set frit kunne trække på faderens rigdom og senere arv herfra.

Søren Kierkegaards mor var oprindelig tjenestepige, men da faderens første kone døde, overtog hun pladsen ved hans side.

Flere af Kierkegaard søskende døde, som det var almindeligt den gang, i en ung alder og det er vigtigt for forståelsen af Kierkegaard som menneske, at han tidligt fik at vide af sin højt elskede fader, som var dybt religiøs, og som troede at han var fordømt af Gud pga. alle sine penge (onde tunger vil vide, at han tjente en formue på diverse insiderhandler i forbindelse med statsbankerotten i Søren Kierkegaards fødeår), at denne ville komme til at overleve alle sine børn. Dette kom dog ikke til at holde stik, faderen døde i 1838.

Kierkegaard var svagelig både af udseende og natur og han kæmpede således hele livet med dårligt helbred, bl.a. fortæller historien, at han efter kort tid som soldat blev hjemsendt som komplet uduelig og herefter fuldstændigt helligede sig studierne af teologi og filosofi.

I sin ungdom forlovede Kierkegaard sig med en ung kvinde ved navn Regine Olsen, men da han ikke følte han kunne gøre hende lykkelig ophævede han forlovelsen efter et års tid. Han følte sig udstillet og forbandet herefter og kastede sig som en besat over forfatterskabet.

Som forfatter, skribent og publicist var Kierkegaard polemisk og fik utallige fjender i København, bl.a. på den magtfulde avis *Korsaren*, der udsendte diverse karikaturtegninger, og tilsvarende stærkt kritiske artikler imod Kierkegaard – noget han tog meget personligt.

Centralt for Kierkegaards forfatterskab, der udfolder sig i det vi betegner som guldalderen er, at han er kritisk over for sin samtid som han opfattede som forloren og overfladisk.

Kierkegaard sætter bedre end nogen anden fokus på *Hiin enkelte* (en af Kierkegaards yndlingstermer) og dennes indre psykologiske rørelser, og det er tydeligt, at den grublen, hans eget liv var kendetegnet ved, formår han at hæve til et niveau, vi alle kan tage ved lære af.

Kierkegaard er ubetinget en af historiens største filosoffer (værd at bemærke er det, at han altid selv, først og fremmest så sig selv som kristen og religiøs forfatter), og betragtes som grundlægger af eksistentialismen.

I oktober 1855 falder Kierkegaard pludselig om på gaden i København og besvimer under store smerter. Han bliver indlagt og dør, efter tre ugers indlæggelse, den 11. november 1855, godt 42 år gammel. Dødsårsagen er aldrig fuldstændig fastlagt, men noget kunne tyde på, at Kierkegaard led af knogletuberkulose og at denne lidelse i forbindelse med overanstrengelse endte med at tage livet af ham.

3. Tænkning og begreber

Eksistentialismen er en filosofisk disciplin, der udforsker grundvilkårene og grundtrækkene i den menneskelige livsverden. Dermed bliver den mindre teoretisk og samtidig mere praktisk anvendelig end meget andet filosofi.

Kierkegaard betragtes i dag som eksistentialismens grundlægger, og helt centralt er det, at den anser *eksistensen* som gående forud for *essensen*; altså, at jeg er Søren før jeg er menneske. Dvs. at verden består grundlæggende af individer, hvorimod arter, kategorier, nationaliteter, racer osv. blot er abstraktioner.

Et andet centralt begreb i eksistentialismen er *valget*. Som Kierkegaard udtrykker det,

”Det handler ikke om at kunne vælge, men om at vælge”

Søren Kierkegaard, Enten – Eller

Vi kan altså ikke bryste os af vores viden, vores ressourcer og vores muligheder, hvis ikke vi gør brug af dem – og vel at mærke på bestemte måder som det vil fremgå senere i artiklen.

Desuden gør Kierkegaard op med tidligere filosofers fortænkte systemer, og vil have, at vi skal fokuseret på livet på selve eksistensen med alt hvad det indeholder af lidenskaber, tanker, sorger og glæder. Det er dét livet handler om ikke om at kunne trække sig tilbage til lænestolen.

Så når vi søger en eksistentiel tilgang til ledelse og selvledelse, siger vi dermed, at vi forholder os til, hvordan disse størrelser udleveres og hvad det vil sige at udleve dem godt i det daglige liv.

Kierkegaard anvender mange visuelle metaforer i sit forfatterskab f.eks. "synspunkt" og "øjeblik" og i det hele taget er han rigtig god til at beskrive livet set fra forskellige persontypers synspunkt, og det er derfor også vigtigt, når vi læser Kierkegaard at gøre os helt klart, "hvem" og "hvilket" synspunkt der er afsender af et givet budskab og livssyn, da det har stor indflydelse på det "filter" vi skal læse ham igennem.

Angst er et centralt begreb hos Kierkegaard og bliver behandlet både løbende og i en bog for sig selv (*Begrebet Angest*). Grundlæggende ser Kierkegaard det moderne menneskes liv fyldt af dels en grundlæggende angst for at blive gennemskuet, vi kan vel kalde den en blufærdighedsangst. Dels ser han også en eksistentiel angst udfolde sig i det enkelte menneske. Som Kierkegaard udtrykker det

"Angest er frihedens svimlen"

Begrebet Angest

Den udstrakte frihed det moderne menneske oplever er altså ikke bare noget vi oplever som et gode, vi oplever det også som en udfordring, noget, der giver os åndenød – således møder jeg mange unge mennesker, som ikke taler om *muligheder* men om *krav*.

Men, siger Kierkegaard, angst er ikke blot en frihedens svimlen

"Angest er frihedens mulighed"

Begrebet Angest

Dvs. hvis vi vil livet og hvis vi vil udvikle os, må vi acceptere angsten som et eksistentielt grundvilkår – alternativet er altid at opholde os på sikker grund, men så mister vi uendeligt meget af det livet handler om, som Kierkegaard udtrykker det

*"At vove er at miste fodfæstet for en stund,
den der intet vover mister selve livet"*

Fortvivelse, og den nære slægtning depression, ser Kierkegaard som et andet grundvilkår i rigtig mange menneskers liv. Men, hvor angst er et udviklingsvilkår, ser Kierkegaard fortvivelse som udtryk for at vi lever vores liv forkert, og altså noget vi kan udvikle og dybest vælge os ud af.

Ifølge Kierkegaard er fortvivelse udtryk for at vi har et forkert fokus i vores liv og ved at flytte dette fokus kan vi også bevæge os ud af fortvivelsen eller depressionen (det er måske værd at nævne at statistikkerne peger i retning af at stadig flere bliver ramt af depression, hvilket Kierkegaard altså ser som udtryk for at stadig flere har et forkert fokus, og hos ham et *æstetisk* liv, dvs. et liv hvor fokus er på det ydre og på nydelse).

Helt overordnet siger Kierkegaard at der er tale om tre former for fortvivelse

”Fortvivelse er en sygdom i ånden, i selvet og kan således være et tredobbelt: Fortvivlet ikke at være sig selv bevidst at have et selv (uegentlig fortvivelse); fortvivlet ikke at ville være sig selv; fortvivlet at ville være sig selv”

Sygdommen til Døden

Den første form for fortvivelse, *ikke at være sig selv bevidst*, ser vi på de lavere æstetiske stadier og grunden til at Kierkegaard kalder denne form for fortvivelse for *”uegentlig fortvivelse”* er at vi kan være så fanget i nydelse og konsumerer at vi på denne måde helt *”slipper”* for at se os selv i øjnene – så vi mærker ikke til fortvivelsen, vi bedøver os selv ud af den.

Den anden form for fortvivelse *fortvivelse ikke at ville være sig selv*, knytter sig til at vi lider af en form for selvlede, der bl.a. kendetegner det ironiske stadie som vi ser på i et kommende afsnit; vi bryder os dybest set ikke om den person vi er, men magter ikke at rykke os selv væk.

Den tredje form for fortvivelse *at ville være sig selv*, knytter sig til de mennesker som har truffet valget om at udvikle sig, men som ikke magter at eksekvere på valget. Denne form for fortvivelse dækker især det stadie vi kalder for *sværemeren* og som vi også ser på senere.

Det er værd at bemærke, at Kierkegaard udtrykker at fortvivelse kan være tredobbelt: I den dybeste fortvivelse, som klart vil have i det mindste depressive træk, er der både manglende selvindsigt og selverkendelse kombineret med selvlede og et uforløst ønske om at være en anden end den vi er.

4. Stadielæren

Kierkegaard opererer i sit forfatterskab med tre livsstadier, vi som mennesker kan befinde os på, det *æstetiske*, det *etiske* og det *religiøse*. Det er vigtigt at understrege, at der ikke er tale om en fast udviklingsvej vi som mennesker følger, men snarere om *grundholdninger* eller som Kierkegaard selv i en fodnote betegner dem *eksistenssfærer*.

Nogle af os vil for evigt befinde os på det æstetiske stadie, med mindre vi foretager et aktivt valg, der kan bevæge os væk derfra, og selvom vi på et tidspunkt rykker os op til det etiske stadie er der ingen garanti imod, at vi atter kan falde tilbage til det æstetiske.

I det følgende vil jeg gennemgå stadierne et for et, og undervejs vil jeg tro, at den kære læser får det største udbytte, når han/hun forholder sit eget liv, sine egne overvejelser, tanker og valg til det gennemgåede, og evt. efterfølgende sætter et arbejde i gang for at udvikle sig om ønsket.

Inden vi går i gang, er det vigtigt at understrege, at Kierkegaard selv udtrykkeligt pointerer det umulige i, ud fra en rent ydre betragtning at vurdere, hvilket stadie et andet menneske befinder sig på. Det er ikke nok at se på handlingerne alene. Vi er nødt til at undersøge en persons bagvedliggende motiver, intentioner og værdier nøjere for, at vi kan vurdere vedkommende.

En anden ting, der er meget vigtig at pointerer er, at eftersom stadierne er udtryk for samlede livsanskuelser, vores verdenssyn, værdier osv., kan vi ikke tale om, som det f.eks. gøres med en adfærdsprofil som DISK, at vi i forskellige situationer agerer ud fra forskellige stadier. Det er muligt, at vores stadie vil afspejle sig forskelligt i givne situationer, men vores grundlæggende livsanskuelse, har vi med os hele tiden.

5. Det æstetiske stadie

Mennesker, der befinder sig på det æstetiske stadie, søger meningen med livet i det ydre, og ofte i nydelse. De er overvejende overfladiske og dyrker i højere eller mindre grad sig selv. Det æstetiske stadie har seks understadier som vi kigger på et for et

1. Spidsborgeren

Dette stadie betegner det menneske, der uden nogen form for refleksion følger sine ønsker, luner og drifter efter hånden som de opstår. Spidsborgeren forholder sig ikke til sig selv, men lever et liv efter normer og retningslinjer andre har opstillet – ofte alene den offentlige mening, venner eller hvad nære familiemedlemmer udtrykker.

Spidsborgeren kendes let på brugen af termen "man"; "man siger"; "man bør" og "man bør ikke" er vendinger, der ofte bruges til erstatning for det "jeg", der kunne risikere at medføre en personlig stillingtagen, og dermed også at skulle stå til regnskab for sine udtalelser og holdninger – begge dele noget spidsborgere for alt i verden vil undgå.

Spidsborgeren lever derfor et forlorent, konformt liv uden på nogen som helst måde at forholde sig til sig selv eller de værdier vedkommende lever efter.

Her er ikke tale om noget vi på nogen måde kan kalde et personligt lederskab, men noget, der bedst kan sammenlignes med et siv, der flagrer i vinden – i filosofien kaldes denne type da også en vindbøjtel.

Det eneste gode der er at sige om spidsborgeren er, at der ikke er noget reflekteret ondt i ham, ikke engang når han peger fingre ad andre eller kommer med f.eks. racistiske udtalelser, for de er også blot nogle han kommer med for at efterligne de andre spidsborgere, og som alle de andre spidsborgere har han sine meninger fra kulørte ugeblade, Facebook og lignende.

A pro pos Facebook, Instagram, Snapchat osv., så kan vi se den ekstreme jagt efter likes her, som et klart spidsborgerligt, og i det hele taget æstetisk fænomen – det handler om at blive set og bekræftet af andre, om udefra at hente ros, næsten for enhver pris.

Den spidsborgerlige leder er ham, der har det hele fra bøgerne, som ukritisk følger den øvrige ledergruppe og som ikke selv forholder sig til, hvad god ledelse eller selvledelse er. Han leder fra øjeblik til øjeblik og dybest set på den måde, der gør livet og lederskabet så let for ham selv som muligt – på den korte bane.

De fleste kender DR's serie Matador, og for eksemplets skyld kan anføres at denne er fuld af spidsborgere, den lille nysgerrige og sladrende Hr. Svan, Maude, med sin forlorne levestil og fokus på det ydre. Hvad de færreste nok er opmærksomme på er, at også seriens hovedperson Mads Skjern gradvist igennem serien udvikler sig fra et strengt indremissionsk kristent stadie til spidsborger i sin jagt på ydre rigdom og anerkendelse.

2. Kropsdyrkeren

På næste stadie er hiin enkelte kommet op af sofaen – fysisk i hvert fald – mentalt kan der være nogen tvivl. Dette stadie er kendetegnet ved, at hiin enkelte lever i en forfængelig dyrkelse af sig selv, nærmere betegnet sin krop. En æstetisk forfængelig dyrkelse af kroppen som finder udtryk i dyrkelse af sit eget udseende, sin vægt, sine fysiske præstationer, sine muskler, sit kostindtag, størrelsen på sine kunstige bryster osv.

Selviscenesættelse og et nærmest narcissistisk behov for bekræftelse udefra, nærer forfængeligheden på dette stadie, og der er nærmest ingen grænser for hvor langt den enkelte vil gå for at opnå den momentvise nydelse af sig selv – her har den enkelte nemlig gjort sig selv til objektet, den ting han nyder.

Dette stadie er fremtrædende hos mange yngre mennesker, men i takt med, at hiin enkelte modnes og opnår større selvværd, forlader mange dette stadie. Nogle bliver ikke desto mindre stående på dette stadie og fortaber sig, som Narcissos i dyrkelsen af deres spejlbillede, og pynter sig som en påfugl.

Bag denne dyrkelse ligger en livsanskuelse der forestiller sig, at det ydre er det, der tæller og en evig angst for ikke at være pæn nok. Samtidig ligger en evig målen sig selv med andres ydre og et liv i skyggen af idealer fremmanet af mode- og skønhedsindustrien. Livet leves i en stadig mere fortvivlet jagt på at leve op til et skønhedsideal, uden, at hiin enkelte på noget tidspunkt gør sig klar over, hvorfor.

En underart, er ham eller hende for hvem livet handler om, hvor meget de vejer. Ofte elsker de dybest at indtage god mad og må derfor leve livet under indtryk af snart den ene, snart den anden slankekur. Spejlet er her både den største ven og den største fjende, for bag denne kamp mod vægten ligger igen en selvscenesættelse og dyrkelse af sig selv – som et tidligere Kierkegaardcitater så rigtigt udtrykker lever den enkelte her *i sig selv*, alle andre er mere eller mindre statister, og deres værdi består alene i deres evne til at bidrage til selvscenesættelsen og selvdyrkelsen.

En tredje underart er den for hvem de fysiske præstationer er i centrum, det kan være alt fra maraton, Iron man, bungy jump og over til bestigning af Mount Everest og andre høje tinder. Det der er i fokus her er alene den fysiske præstation, ofte ledsaget af et udpræget konkurrencegen, hvor den enkelte enten finder bekræftelse i at være bedre end nogle andre eller ved at overgå egne tidligere præstationer – altså igen lever den enkelte ud fra en ydre, æstetisk målestok og denne målestok er mere eller mindre omdrejningspunktet i vedkommendes liv, ud fra en verdensanskuelse som handler om at vinde, over et eller andet eller en eller anden.

En fjerde underart, der kan være sammenfaldende med de to sidst nævnte er fitnessfreaken, som dyrker sine muskler og for hvem det at have muskler er selve det livet handler om. Nogle er endda villige til at indtage skadelige stoffer eller sprøjte paraffin ind i deres krop for at ligne en muskelmand eller -kvinde. Igen taler vi her om, at den enkelte betragter og behandler sig selv om en ting og lever for nydelsen af, at denne ting tager sig så godt ud som muligt. Den æstetiske forfængelighed leves fuldt ud ofte i et miljø med ligesindede, og man lever for det moment, hvor man føler sig muskelmæssigt på toppen, hvilket efterfølgende, på vejen ned fra toppen, ledsages af udtalt fortvivlelse.

En femte underart, der igen kan kombineres med en eller flere af de andre underarter i denne blok, er kostdyrkeren. Den for hvem det han eller hun stopper i munden er det vigtigste i livet, det være sig om det er forskellige vitamin- eller kosttilskud, som på magisk vis er bevist at fremme et godt og langt liv, om det er vegetaren eller veganeren, for hvem kostindtaget og især det "man" ikke må indtage, har nået nærmest religiøse dimensioner, og fører til udfald mod folk som spiser noget af det "forbudte" og som derfor er umoralske. Pointen er her igen at forsagelsen bliver taget æstetisk forfængeligt og har som mål at retfærdiggøre den enkelte og er hele det skelet den æstetiske identitet står og falder med. Det samme gælder hele rækken af kostfanatikere som lever ud fra den livsanskuelse, at det vi spiser definerer, hvem vi er.

Den sjette og sidste underart, *modifikatoren*, har valgt at købe sig til sit udseende og fra alt det besværlige arbejde med at se godt ud, i stedet for slankekur får hun fedtsugning, i stedet for sund levevis og kost bliver huden holdt stram med botox og silikone. Her er kort sagt tale om den stadig stigende menneskeflok, som udsætter sig for diverse operationer og indgreb i deres dyrkelse af kroppen og egoet, i æstetisk forfængelighed og dyrkelse af det ydre for det ydres egen skyld.

Om kropsdyrkerens livsanskuelse siger Kierkegaard, at

*"Her har vi en livsanskuelse, der lærer, at sundhed er
det kosteligste gode, det, hvorom alt drejer sig.
Et mere poetisk udtryk får den samme anskuelse,
når det hedder: Skønhed er det højeste.
Skønhed er nu et såre skrøbeligt gode, og derfor
ser man sjældnere denne livsanskuelse gennemført"*

Søren Kierkegaard: *Enten-Eller*

I organisationer møder vi denne type mennesker, som går ekstremt meget op i ydre forhold, i præstationer osv. og de kan i længden være anstrengende at arbejde sammen med også fordi de i deres jagt på ydre, fysisk bekræftelse ofte er meget egocentrerede og er så fokuserede på hvordan de ser ud, både i bogstavelig og overført betydning.

Det er svært at finde et eksempel på en kropsdyrker i Matador, det bedste eksempel er måske Ingeborgs datter, Ellen, der går meget op i sin påklædning og sit ydre.

3. Forføreren

Forføreren er mere reflekteret end spidsborgeren og kropsdyrkeren. Her befinder vi os når vi evner at manipulere os frem til vores mål, når vi er der, hvor vi ud af alt det vi kunne få og ønske os, foretrækker noget frem for noget andet, men så snart vi har fået det flakser videre til den næste nydelse, den næste behovstilfredsstillelse.

Forføreren er ham eller hende, der besnakker andre til egen fordel, men efterlader dem som sårede individer, så snart de har fået det de kom efter.

På dette stadie befinder det menneske sig, der er fuld af teflon og nærmest som en kamæleon skifter udtryk og personlighed alt efter, hvad der gavner ham selv mest.

Men samtidig er det forføreriske stadie et liv i fortvivelse, fordi vi dybest set aldrig er tilfredse og aldrig finder ro og fordi det at leve i skyggen af sine luner uvægerligt medfører, at vi begår fejl og træder andre mennesker over tærne, hvilket medfører konfrontation med nogle konsekvenser som æstetikerne ikke magter at håndtere og derfor må flygte fra på den ene eller anden måde; enten gennem løgn og manipulation eller ved fysisk at trække sig.

En del af den til det forføreriske stadie hørende fortvivelse skyldes, at forføreren i sin evige jagt på nydelse og opnåelse af sine egne mål, kommer til at leve i momentet, fokuserende på aktuel nydelse, på den næstkommende tilfredsstillelse eller erindrende tidligere nydelse og dermed aldrig er egentligt tilstedeværende i nuet, og derfor også forekommer svært at kommunikere med, svært at få til at afgive de løfter, der er så vigtige at afgive og overholde, når vi skal nå noget sammen.

At forføreren, har så svært ved at forpligte og binde sig, er en evig udfordring for de organisationer de befinder sig i og for en del af dem vil det givet medføre hyppige jobskift, da denne mangel med tiden vil mane dem op i en krog og få kollegaer til at miste tålmodigheden.

Vi kan overordnet skelne mellem tre typer af forførelse, hvor den første type er den, ofte yngre, forfører som søger nydelsen bredt uden at kunne slå sig ned med f.eks. kvinde – men kunne jo derved risikere at gå glip af noget.

Den anden type forfører er den mere kyniske, ofte ældre, forfører, der er helt bevidst om sit bedrag, men selv er fanget i jagten på anerkendelse (og endorfiner) og levet i en evig jagt på momentet, som Kierkegaard kalder det.

Et godt eksempel på en forfører af denne type, har vi i Gitte Graa fra Matador, som i skikkelse af Susse Wold, snører mændene om sin lillefinger, lever for nydelsen og ikke ønsker at binde sig. Da Jørgen Varnæs i et af seriens sidste afsnit, giver udtryk for at nu synes han de bør tale om fremtiden sammen, svarer hun blot afvisende:

"Fremtiden! Hvad er det for noget?"

En sætning, hvormed Lise Nørgaard fuldstændig indrammer forførelsen livsanskuelse.

Den sidste forførelsetype er folkeforførelsen, en person, med udpræget narcissistiske træk. Personen for hvem forførelsen af individer ikke er nok, han har behov for at forføre masserne. Eksempler på forførelse af denne type kunne være Hitler, Mussolini, Rasmus Paludan og selvfølgelig Donald Trump.

Den forførelseriske leder er manipulerende, velset af nogle og hadet af andre, og hans lederskab svinger som et siv i vinden ligesom hans luner.

4. Offeret

Nogle menneskers hele selvopfattelse og livsanskuelse, skal findes i den "kendsgerning", at de er ofre; ofre for omstændighederne, dårlige tider, myndighedernes eller deres medmenneskers uretfærdighed, den økonomiske situation i verden og så videre i en uendelighed.

Denne livsanskuelse er ofte ledsaget af passiv-aggressiv kommunikation, dvs. en kommunikation, hvor *ofret* på en retorisk smart måde, på en og samme tid får udtrykt, hvor dårligt vedkommende er blevet behandlet, at hun selvfølgelig ikke vil anklage andre for det og så netop gør det ved f.eks. et "Ja, det måtte jo komme eller" eller endnu bedre "Ja, du får jo også altid din vilje når du taler sådan til mig".

Offeret har en tendens til at omfortolke udsagn fra andre så de fra at kunne handle om adfærd, bliver transformeret til at være angreb på personen, ofte via en ledsagende overgeneralisering. F.eks. kan manden sige til konen at han syntes de havde aftalt at de skulle gå en tur på bilmesse i weekenden, så han kunne da godt have ønsket at konen havde vendt det med ham inden hun har lavet aftale med veninden om, at de sammen med mændene vil tage til hundeudstilling. Det offergørende og passivt-aggressive svar i den forbindelse kunne være: "Ja, du må meget undskylde, jeg kan jo heller aldrig gøre det godt nok, jeg forstår slet ikke hvorfor du har giftet dig med mig". Denne kommunikation har flere formål. For det første bringer det partneren/modparten i defensiven, det tager vedkommende til indtægt for noget personen ikke har udtalt, og det placerer skylden for at offeret nu har det dårligt hos den anden.

Til denne livsanskuelse hører ofte et betydeligt tungsind, hvilket vel en naturlig stemning at klamre sig til, når nu livet, omstændighederne og omgivelserne er så hårde ved en.

Meget betegnende kalder Kierkegaard tungsind for

"Åndens hysteri"

Et hysteri, der opstår på et tidspunkt, hvor æstetikeren begynder at forholde sig til livet og sig selv, men ikke magter det han ser og ikke magter at skride til handling, at træffe de afgørende valg, hvorfor han stopper bevægelsen og synker ned i offerrolle og tungsind.

Nogle ofre er generelt ofre for livets fortrædeligheder i al almindelighed, mens andre finder deres identitet ved at være offer for en speciel situation eller en speciel person eller myndighed, f.eks. havde jeg en onkel som brugte stort set hele sit voksenliv på at være offer for og i kamp mod "skattefar", at han så samtidig havde et alkoholproblem, der endte med at slå ham ihjel, gjorde ikke offerrollen mindre.

I *Matador*, ser vi fru Jørgensen, som mister jobbet da *Damernes Magasin* bliver udkonkurreret af *Skjerns Manufakturhandel*, hvorefter hun i resten af serien er et glimrende eksempel, på hvordan offerrollen skærmer for den almindelige sunde fornuft, og taler konstant om hvad "dem derovre" har gjort af slemme ting mod hende og hendes elskede chef, den inkompetente Hr. Arnesen.

Som vi så tidligere findes der tre former for fortvivlelse og den første form for fortvivlelse, fortvivlet ikke at være sig bevidst at have et selv møder vi i sin ultimative form hos offeret, men den er i gradvis udvikling på de tre tidligere gennemgåede stadier.

Offeret er den person som ikke evner længere at dulme sin fortvivlelse gennem at konsumere, dyrke sig selv og sin krop eller gennem forførelsen, og i tomheden og den rodløse fortvivlelse, må det menneske som ikke er sig bevidst at have et selv, det menneske som ikke har en rodfæstet identitet, rette sin fortvivlelse udad mod et nogen eller noget som er årsag til elendigheden, der som bekendt altid skal have en årsag. Problemet er at denne offergørelse af sig selv forhindrer at den enkelte ser sig selv i øjnene og begynder at tage ansvar for sit eget liv.

Hos nogle er denne livsanskuelse én de lever med stort set hele livet, mens det hos andre kan være et stadie de befinder sig i en overgang, f.eks. hvis de befinder sig i en traumatisk krisesituation, eller, hvis det meningsløse liv de har levet på et af de tidligere omtalte stadier har medført at de er blevet ramt af en depression – "depression" er nemlig blot en nyere klinisk betegnelse på fortvivlelse og man taler da også om at depression har tre grader, nøjagtigt som Kierkegaard taler om forskellige former for eller grader af fortvivlelse..

Offeret som leder er den person, som ikke tager ansvar, som ikke gerne forpligter sig, som er en evig undskyldning for sig selv og som gradvist i løbet af et ansættelsesforhold skubber en snebold foran sig indtil den bliver så stor at et jobskifte er nødvendigt.

5. Sværmeren

På det næste stadie finder vi *sværmeren*, som Kierkegaard også tildeler meget opmærksomhed, måske fordi han kunne spejle sig selv i denne livsanskuelse.

Det kendetegnende for sværmeren er, at han har alle de rigtige holdninger men er den tungsindige, reflekterende, personlighed, som aldrig formår at omsætte ideerne i handling, han mangler vilje og evnen til at omsætte tanke og beslutning i handling.

Den tredje form for fortvivlelse, som vi så tidligere, handler om ikke at kunne blive sig selv og det er netop denne som ofte rammer sværmeren fordi han ikke evner at omsætte tanker ønsker og drømme i handling – på nogle områder i hvert fald.

Sværmeren er ofte den pligttopfyldende specialist, som kan sit fag til fingerspidserne, den professionelle eksekutor på jobbet. Men når det handler om personlige relationer, kommer han ofte til kort, fordi han fortaber og fortænder sig for meget i egne ideer og "hvad nu hvis" – derfor bliver hans relationer forkrampede og han har det dybest set bedst med at holde folk ude i arms længde og at kunne teoretisere, drømme og sværme omkring det ideale.

Sværmere er ofte mennesker, som har mange projekter, men som ikke magter at realisere eller afslutte dem, som det hedder

*"Jeg kan da begynde, hvor det skal være,
det eneste jeg ikke kan, er at blive færdig"*

Stadier på livets vej

Hans Christian Varnæs fra Matador besidder typiske sværmeriske træk: Da Ulla fra banken, som han indleder en affære med, fortæller at hun er blevet gravid er hans umiddelbare svar

"Jamen ansvaret er jo mit"

Han er imod abort (i teorien), men kan ikke forlade Maude og selvom han martres af denne handling gennem hele livet, så magter han ikke at agere på sine moralske idealer.

Elisabeth Friis er en anden karakter med sværmeriske tilbøjeligheder. Indledningsvist i serien en melankolsk og lettere tungsindig skyggetante, som lever i ly af hendes søster og svoger. Hun er dog billedet på, hvordan kærligheden og den personlige modning *kan* gøre at vi ændrer livsanskuelse. I dette tilfælde er det ikke så meget hendes holdning, der ændres, mere det at hun gradvist udfordrer mulighedens angst, tager ansvar og træffer valg – i sidste ende at gifte sig med den hun elsker og forlade den æstetiske sump, som Korsbæk er.

6. Ironikeren

På det ironiske stadie er fortvivlelsen over dette tomme liv blevet så ubærlig, at ironikeren er nødt til at lægge en ironisk distance til livet – og sig selv.

Sarkasme, satire og ironi flyder i stride strømme fra ironikerens læber og hverken han selv eller andre aner længere, hvor han er.

Dette understreges desto tydeligere af, at han på dette stadie, i ganske små glimt og i ly af den distancerende ironi er begyndt at indse det tomme i den stadige nydelsesjagt, og måske endda, at det både går ud over andre mennesker og i sidste ende ham selv.

'Ironi' er oprindeligt oldgræsk og betyder egentligt *at skjule*. Det er netop det ironikeren gør: Han skjuler sig selv bag sin ironi og retter i stedet fokus på andres fejl og mangler, med sin sproglige elegance.

En typisk ironiker ser vi i skikkelse af tjener Boldt fra Matador, han har altid en skarp bemærkning at rette mod f.eks. hr. Svan eller overlæreren.

Den ironiske leder er ofte vellidt af inderkredsen, af hvem han betragtes som humoristisk, og hadet af andre, som han med sit ironiske væsen udstiller og gør til grin.

6. **Det etiske stadie**

På det æstetiske stadie er det svært at tale om et egentligt personligt lederskab, da livet og arbejdslivet handler om at opnå, kortsigtet, nydelse for nydelsens skyld alene. Der mangler et væsentligt og bevidst element for, at vi kan tale om egentligt personligt lederskab og det er defineringen af nogle værdier og principper samt, måske det vigtigste overhovedet, at vi vælger, hvilken person vi selv ønsker at være.

Det, der kendetegner et menneske, som befinder sig på det etiske stadie, er ikke så meget, at hun forsager sine ønsker og lyster, men mere, at hun forholder sig bevidst og reflekteret til dem, vel at mærke på en sådan måde at hun har gjort sig klart hvilke af dem hun finder det *værdifuldt* at stræbe efter.

Herefter evner etikeren at vælge de handlinger, der afspejler disse værdier – det centrale i etikeren karakter er altså viljen og det at kunne træffe valg, der afspejler vores værdisystem.

*Etikeren vælger, snarere end at vælge
mellem godt og ondt, det at ville*

Søren Kierkegaard: *Enten - Eller*

At leve et liv på det etiske stadie vil ikke sige at trække sig tilbage fra livet og eller det sociale liv på arbejdspladsen, og til en tilstand af ophøjet kontemplation, det ville ifølge Kierkegaard blot være at

Tage det etiske liv æstetisk forfængeligt

Ibid

Det etikeren gør er dybest set, at han vælger sig selv og dermed bliver

Sit eget livs ansvarshavende redaktør

Ibid

Til forskel fra æstetikerens vedkender etikeren sig sit *ansvar* for sig selv og kaster ikke skylden for sin eventuelle ulykke på andre mennesker eller omstændighederne. Det medfører, at valget får en afgørende betydning i etikeren liv, både fordi valg medfører konsekvenser for os selv og andre mennesker og fordi vi igennem valget så at sige vælger os selv.

Denne indsigt understøttes af den moderne hjerneforskning, som Kierkegaard i sagens natur intet kendskab havde til, men altså foregriber med sin dybe psykologiske indsigt.

Hjerneforskningen kalder i dag den præfrontale cortex, som er lokaliseret i den forreste del af pandelapperne, for "*hjernens direktør*". Her samles alle de utallige indtryk fra sanserne og her træffes, bl.a. på baggrund af de erindringer, der er lagret i hippocampus, de valg (og fravalg), som udmønter sig i konkrete handlinger. Og den moderne hjerneforskning er i dag udbredt enige om, at det er disse valg, der former det vi opfatter som *personligheden*.

Det særligt menneskelige er altså ikke det rationelle, som også mange dyr besidder, men snarere det, at vi gennem *viljesakter*, kan hæve os over drifterne, ønskerne og begærene og handle i overensstemmelse med nogle højere værdier, der er udtryk for, hvilket menneske vi ønsker at være og dermed også hvilke karaktertræk, der skal forme vores personlighed.

Jeg nævnte tidligere at *sværmeren* har alle de rette holdninger, men at han, til forskel fra *etikeren*, ikke evner at omsætte dem i handling, de såkaldte viljesakter, hvilket betyder at træning af evnen til at omsætte beslutninger og valg til handlinger, viljesakter bliver et væsentligt element i det at opbygge en etisk personlighed. Dette kan denne syvtrinsmodel medvirke til:

1. Tegn først og beskriv dernæst målet, dvs. hvad det er du gerne vil gøre anderledes og hvordan, samt hvad skal det føre til (når vi gør det begynder vi automatisk at tiltrække de ting der får ønsket til at gå i opfyldelse)

2. Beskriv gevinsten ved den nye adfærd (dette udløser endorfiner og skaber dermed også lysten til at få flere endorfinudløsninger)
3. Beskriv så detaljeret som muligt den nye adfærd (det gør det nemmere at udvikle den nye vane)
4. Visualiser dig selv udføre din nye adfærd (dette medvirker til at opbygge det til en vane)
5. Sæt en deadline for at begynde og udbyg den med en fast dags-/tidsplan (dette øget sandsynligheden for, at vi kommer i gang og holder fast)
6. Gå i gang til den fastsatte deadline (dette gør selvfølgelig både, at vi overhovedet kommer i gang, men det giver også en selvtilfredsstillelse og dermed endorfinudløsning som giver os lyst til at gøre mere)
7. Evaluer og juster løbende på adfærd og plan—helst på ugentlig basis (den bedste udvikling sker når vi har størst fokus på at give os selv positiv feedback og når vi fokuserer på det udbytte, vi får af den ændrede adfærd)

Denne model har vist sig i praksis at være rigtig god, når vi skal træne evnen til at omsætte tanke til handling. En ekstra fordel ved modellen er at dens udførelse vil udvikle nye vaner og dermed gradvist transformere vores karakter og personlighed.

Det vigtigste valg vi som gode selvledere kan træffe, er hvilke værdier og principper vi finder værdige at forfølge, og dermed altså, hvem vi ønsker at være. Og det er i og for sig her det personlige lederskab starter og det som det er centreret omkring.

Hermed også sagt, at det personlige lederskab, hos Kierkegaard, har en etisk dimension. En etisk dimension, der som en grundsubstans vil påvirke de valg vi træffer som personer, som kollegaer og som ledere. Og hermed siger Kierkegaard også, at denne *karakterændring* er helt central og vigtigere end at kunne håndtere nok så mange redskaber – ledelse er en disciplin der er og bør være dybt forankret i nogle etiske principper og værdier og uden dem er både det personlige og det almindelige lederskab uden substans og konsistens.

Helt grundlæggende handler det personlige lederskab hos Kierkegaard om en bevidst stillingtagen til den trang til individuel frihed og autonomi, der er et livsvilkår for alle mennesker – for *autonomien* (friheden) hænger sammen med sin modpol *nødvendigheden* dvs. de krav andre med rimelighed kan stille til os og de pligter det medfører at være en del af et givet fællesskab.

Gode selvledere accepterer således at livet og arbejdslivet medfører nogle pligter, og dem tager de på sig og stræber efter at løse disse pligt opgaver til fuldkommenhed – de gør med Kierkegaards ord "*en dyd af nødvendigheden*".

Omvendt er den gode selvleder sig også bevidst om det frirum, der findes og dette udfyldes med handlinger/valg, der ligger i forlængelse af og overensstemmelse med de valgte værdier. På denne måde er etikereens liv en erkendelse af, at autonomi kun kan udfoldes inden for en ramme af valg og (konsekvente) værdier.

7. Det religiøse stadie

Set fra et eksistentielt synspunkt; hviler vi som individer aldrig alene, men er altid relateret til andre – til en begyndelse skylder vi f.eks. vores forældre livet og ligeledes relaterer vi f.eks. til venner, samfund, kultur og organisation.

Jeg nævnte indledningsvist, at Kierkegaards sidste stadie havde betegnelsen "det religiøse stadie". Dette giver imidlertid ikke megen mening i en moderne organisatorisk kontekst, hvorfor det her er omdøbt til "det ekstrapersonlige stadie", hvilket skal symbolisere at *hiin enkelte*, efter at have vundet sig selv på det etiske stadie, erkender, at der er noget større som vi også skylder noget – i dette tilfælde organisationen.

Det religiøse (ekstrapersonlige stadie) har hos Kierkegaard to understadier:

1. det ureflekteret/konforme stadie

På dette stadie er selvlederen sig bevidst om at være en del af noget større. Dette dog fuldstændig ureflekteret, hvilket betyder en form for passiv top-down opfattelse, hvor alle ideer og tiltag ovenfra indtages uden selvstændig stillingtagen.

Ligeledes gøres der på dette stadie heller ikke et bevidst arbejde på at påvirke opad i organisationen.

Her er tale om en person, der har evnen til at tænke ud over sig selv, men som ikke accepterer noget der afviger det mindste fra hvad der måtte være nedfældet – en noget rigid person.

2. det reflekterede og synergiske stadie

På dette stadie er selvlederen sig også bevidst om at være noget større, men han kan sætte sig selv i spil i forhold til dette og påvirker, hvor hun kan og hvor det har værdi, selv helheden.

Her tænkes ud over den organisatoriske konformitet, og det har alene interesse at sikre, at der skabes maksimal værdi, for kunden, for organisationen og for dens ejere.

Her er fokus på, hele tiden, at sikre, at delene spiller sammen i forhold til helheden, og hvor *hiin enkelte* og dennes team kan bidrage til dette – inden for rammerne af værdier og kontekst i øvrigt.

Samtidig med at hiin enkelte på dette trin er fuldt bevidst om at det handler om at tjene organisationen er hun bevidst om sit eget bidrag, men også om at der kan være mere end en vej til målet.

8. Afrunding

Hermed er givet en introduktion til Kierkegaard og hvad han kan tilbyde os af indsigter og muligheder på livets vej.

Det personlige lederskab er al ledelses nødvendige udgangspunkt, for kan vi ikke lede os selv, hvordan skulle vi så kunne lede andre.

Dette starter helt grundlæggende med et valg, et valg, gående på, hvad der skal betyde noget i mit liv, og hermed også et valg af, hvem jeg vil være og som al begyndelse kan det være ret svært, men uden dette lever vi et liv der egentligt aldrig bliver vores eget – et liv fordømt til evig fortvivlelse.

*At vove er at miste fodfæstet for en stund
den som intet vover mister selve livet*

Søren Kierkegaard.

9. Mere viden

https://da.wikipedia.org/wiki/Søren_Kierkegaard

https://da.wikipedia.org/wiki/Ludwig_Wittgenstein

Harry G. Frankfurt: *The Importance of What We Care About*, Cambridge 1988

Martin Heidegger: *Zein und Zeit*, Max Niemeyer Verlag, Tübingen 1993
Søren Kierkegaard: *Samlede Værker bind 1 – 20*, Gyldendal 1982

10. Om forfatteren

Michael Jensen, Colea Consult.

For yderligere oplysninger om forfatteren, se håndbogens forord.