

4.3 Kierkegaard og det personlige lederskab

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Om Søren Kierkegaard
3. Eksistentialismen
4. Synteseteori
5. Kierkegaards begreber
6. Det personlige lederskabs stadier
7. Afrunding
8. Mere viden
9. 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.

Derfor kommer her, efter mange års tilløb, en artikel, hvis formål det er at plukke et udsnit af Kierkegaards lære ud, og vinkle den på en sådan måde, at vi kan få inspiration til at udvikle os til bedre, mere hele og konsistente personer og ledere derved.

Artiklen starter med en kort introduktion til personen Søren Kierkegaard.

Derpå følger en introduktion til et par af eksistentialismens nøglebegreber.

Herefter gennemgår jeg en række af Kierkegaard hovedelementer, krydret med citater af hovedpersonen selv og vil naturligvis grundigt pointere, hvordan jeg mener dette kan påvirke *hiin enkeltes* personlige lederskab.

Om noget er dette en artikel, vi får det største udbytte af, ved at arbejde introspektivt med det gennemgæede, 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. Om Søren Kierkegaard

Søren Aabye Kierkegaard (1813 – 1855) blev født 5. maj 1813, som den yngste i en børneflokk på syv.

Hans far 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.

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 faderen, som var dybt religiøs, og som troede at han var fordømt af Gud pga. alle sine penge, 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, og blev altså ikke mere end godt 42 år. Efter kort tid som soldat blev han hjemsendt som komplet uduelig og helligede sig derefter 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 bl.a. udsendte diverse karikaturtegninger, og tilsvarende stærkt kritiske artikler imod Kierkegaard – noget han tog meget personligt.

Måske derfor, skrev Kierkegaard i store dele af sit forfatterskab under synonym, men det forhindrede ham ikke i at være utrolig produktiv i den periode hans forfatterskab strækker sig.

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.

3. Eksistentialismen

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

Som nævnt betegnes Kierkegaard 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

4. Synteseteori

'Syntese' som kommer af oldgræsk *syn* som betyder *overensstemmelse, samhörighed* o. lign og *tithenai* som betyder *sætte eller lægge*. Syntese betyder altså i etymologisk forstand at sammenlægge eller at sammensætte – ofte noget modsatrettet (tese og antitese). I Dansk Ordbog betyder syntese

*En forening af to eller flere
(modstridende) ideer eller fænomener*

Kierkegaard ser mennesket som en syntese af

- Uendelighed og endelighed
- Nødvendighed og frihed
- Timelighed og evighed

Og dette vil for Kierkegaard sige, at vi for at forstå os selv er nødt til at forstå, acceptere og agere ud fra denne ontologiske struktur som den menneskelige eksistens er underlagt, da vi ellers misser selve livets mening og de grundbetingelser vi som mennesker er underlagt.

Vi er, inden for en religiøs kontekst, skabt ud af *uendeligheden*, men er på den anden side fanget i *endeligheden*, hvilket skaber en evig uoverensstemmelse mellem det vi kan forestille os og det vi faktisk kan gøre. Uanset om vi i dag er religiøse, troende eller ej, gælder det i og for sig stadig, at der er, for nogle mere end andre, et spænd mellem det vi tænker os til drømmer om og planlægger, og så det vi rent faktisk realiserer. Ligeledes et spænd mellem det at være et lille atom i et uendeligt stort univers.

Dvs. at der er en modsætning mellem det rum, vi selv kan udfylde og koncipere på den ene side og så det principielt uendelige univers vi kan begribe og teoretisere over – og alle de afledninger dette åbner op for og som dybest set er en syntese af modsætningen mellem ånd og materie, mellem mulighed og begrænsning.

Vi er også fanget i en verden af *nødvendighed* og *frihed*. Faktisk kan det påstås, at uden det ene giver det andet ingen mening. Det vigtige er, at vi evner at forholde os til begge dele og ser dem både som egenskaber eller dispositioner, vi selv til dels er herre over og på den anden side som strukturer ved den tilværelse vi er fanget i; noget der følger af det at være et menneske, et socialt dyr.

Nogle gange vil omstændighederne gøre, at vi er nødt til at gøre noget, vi er fanget i f.eks. en række konsekvenser af tidligere handlinger, noget vi vil opleve som tvang, men her er det at Kierkegaard siger, at vi kan

Gøre en dyd af nødvendigheden

Hvorned han dybest set mener, at det ikke handler om det vi bliver budt (nødvendigheden), men om, hvordan vi forholder os til det (friheden): Vi kan leve et liv, hvor vi oplever os selv som offer for omstændighederne og andre mennesker eller vi kan leve et liv, hvor vi *vælger*, at trække førertrøjen på selv og få det bedste mulige ud af omstændighederne – om ikke andet vil det vi kommer ud for altid kunne lære os et eller andet om os selv eller om verdenen.

Endelig er vi fanget et sted mellem *timeligheden* og *evigheden*.

Timeligheden handler om, at vi skal dø og, at der derfor er en afslutning i større forstand, men også, i mindre forstand om, at det er svært at nå det hele i en verden, der fortætter derud af i evighed.

Dette forårsager en stress og bekymring, som ikke ville være der, hvis vi altid havde evigheden dvs. tid nok. Igen er det vigtige for Kierkegaard, hvordan vi forholder os til disse livsbetingelser, accepterer dem og træffer valg inden for de rammer de sætter, hvilket ikke mindst har en betydning i organisationsverdenen, der er kendetegnet ved den ene deadline efter den anden.

5. Kierkegaards begreber

Det geniale træk Kierkegaard foretager, er at han tager nogle traditionelt kristent/reformatoriske nøglebegreber og transformerer dem til kliniske begreber.

Synd bliver således hos Kierkegaard til *sygdom*, nærmere betegnet sygdom i sjælen, og spores som f.eks. angst og fortvivelse, der dybest er udtryk for at vi lever et overfladisk liv, som vi inderst inde ikke ønsker eller finder *værdifuldt*.

Nåde bliver til *sundhed*, og er hos Kierkegaard udtryk for at vi har valgt os selv; hvem vi vil være, hvilke mål vi finder attråværdige, og hvilke værdier vi ønsker at følge og som vi rent faktisk også lever i overensstemmelse med.

Retfærdighed bliver til *helbredelse*, hvilket Kierkegaard først mener finder sted, når vi bliver i stand til at tænke ud over os selv og lever i en højere sags tjeneste – hos Kierkegaard er dette Gud, her kunne en passende analogi være, at vi lever for at tjene den organisation vi arbejder i.

Med denne indledende introduktion til Kierkegaard, er vi nu klar til at se på, hvad han har at sige om det personlige lederskab, artiklens hovedtema.

6. Det personlige lederskabs stadier

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*: 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.

Det æstetiske stadie

Det æstetiske stadie har tre understadier som vi vil kigge på et for et

1. Spidsborgeren

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

Spidsborgeren kendes let på hans brug 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 han 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 flager i vinden.

Dette medfører også, at spidsborgerens liv er et liv i evig melankoli, et liv hvor manglen på mening og (ægte) indhold er altoverskyggende, noget, der hos omgivelserne spores som en evig, ubevidst længsel efter noget og samtidig en eksistentiel tomhed der ofte giver sig udtryk i beklagelser, undskyldninger, bortforklaringer, et liv i et evigt jag efter det ubestemmelige "noget" og hensætten sig selv i en offerrolle.

Spidsborgeren er ikke engang klar over sine egne ønsker og drømme, for de er dybest set ikke engang hans egne, men også blot nogle han efterligner fordi, han har set at det gør andre – og så må de jo være gode eller vigtige.

Spidsborgerens forhold til og valg af tilfredsstillelse foregår stort set ureflekteret og der er ikke i egentligt forstand tale om et valg, men snarere om, at han følger sine luner, drifter, ønsker og begær efter hånden som de, og muligheden for deres tilfredsstillelse, opstår.

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, 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.

2. Æstetiker

Det æstetiske stadie er mere reflekteret end spidsborgerens. 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.

Det er her den typiske forfører (mht. både kærlighedsforhold og livet i almindelighed) befinder sig. Ham der besnakker andre til egen fordel, men efterlader dem som sårede individer, så snart han har fået det han 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 æstetiske stadie et liv i fortvivlelse, 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 – f.eks. find et nyt job.

En del af den til det æstetiske stadie hørende fortvivlelse skyldes, at æstetikerne 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 nydelser og dermed aldrig er egentligt tilstedeværende i nuet, og derfor også forekommer svær at kommunikere med, svær at få til at afgive de løfter, der er så vigtige at afgive og overholde, når vi skal nå noget sammen.

At folk, der befinder sig på det æstetiske stadie, 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.

Den rene æstetiker adskiller sig fra den ureflekterede spidsborger ved at han vælger, hvilke af de mange ønsker han måtte have, han helst vil have tilfredsstillet. Han jagter altså mere bevidst tilfredsstillelsen, men i og med, at han ikke har valgt sig selv går tilfredsstillelsen hurtigt over i smerte over tomheden bagefter og han må viljesløst i gang med at jage den næste adspredelse.

Den æstetiske leder er manipulerende, velset af nogle og hadet af andre, og hans lederskab svinger som et siv i vinden ligesom hans luner. Han tager meget lidt ansvar og tillægger sig ofte offerrollen når alle andre muligheder for at slippe uden om er udtømte.

3. Ironikeren

På det ironiske stadie er fortvivlelsen over dette tomme liv blevet så ubærlig, at æstetikeren 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 æstetiske nydelsesjagt, og måske endda, at det både går ud over andre mennesker og i sidste ende ham selv.

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.

På det æstetiske stadie er det nok svært at tale om et egentlig personligt lederskab, da livet og arbejdslivet handler om at opnå, kortsigtet, nydelse for nydelsens skyld alene. Det 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 og at vi slipper offerrollen.

Det etiske stadie

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 deltagende 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

Hermed er al tendens til at indtage en offerrolle forladt og livet er kendetegnet ved at have en retning og konsistens, der gør at vi altid ved, hvor vi har denne person.

Væsentligt er det, at etikeren liv er kendetegnet ved at handlinger foretages på baggrund af (bevidste) valg.

Nu hvor vi rammer det, vi i egentlig forstand kan kalde for personligt lederskab, så lad os se på hvad et i hovedtræk medfører ifølge Kierkegaard.

Til forskel fra æstetikeren 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 (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.

Det vigtigste valg vi som gode selvledere kan træffe, er derfor, 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 *karakterformning* 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.

Til god selvledelse hører naturligvis, at vi efterfølgende holder fast i disse værdier, og ikke svæver som et siv i vinden.

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 etikeren liv en erkendelse af, at autonomi kun kan udfoldes inden for en ramme af valg og (konsekvente) værdier.

Etikerens kommunikation er klar og direkte med undladelse af det "man" der kendetegner æstetikerens kommunikation. Etikerer lytter oprigtigt interesseret i andre mennesker – ikke mindst fordi han opfatter dem som et mål i sig selv og ikke blot som midler til at opnå sine egne mål som det er tilfældet med æstetikerer.

Det ekstra-personlige 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 ureflekeret/konforme stadie

På dette stadie er selvlederen sig bevidst om at være en del af noget større. Dette dog fuldstændig ureflekeret, 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.

7. 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.

8. 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: *Enten-Eller*, Gyldendal 1994

Søren Kierkegaard: *Sygdommen til Døden*, Borgen 2003

9. Artiklens forfattere

Michael Jensen, Colea Consult.

For yderligere oplysninger om forfatteren, se håndbogens forord.