



## MED SØREN KIERKEGAARD PÅ ARBEJDE – ET ESSAY.

Kierkegaards forfatterskab handler om, hvad det vil sige at være menneske.

Det handler om vores livsanskuelse og menneskesyn, som er den klangbund og grundtone, vi taler ud fra. Han vil vise os, at vore livssyn – vores forholdemåde er tilstede hele tiden i alt, hvad vi foretager os.

Hvis ikke vi har grundforholdet til tilværelsen – vores livsanskuelse – med os i alt hvad vi gør, begynder vi at spalte os selv op, siger Kierkegaard. Det gælder om at få hele personligheden med sig – sin fornuft, historie, etik, følelser osv.

I snart 10 år har jeg arbejdet med, hvordan ledere kan bruge Kierkegaard som inspiration til at reflektere over, hvordan de kan træde i karakter som mennesker – og som ledere. Men Kierkegaards tanker er almenmenneskelige og relevant for alle personalegrupper.

Det handler om at skabe rum til en fordybelse i filosofiske og eksistentielle spørgsmål som: Hvem er jeg? Hvem er jeg, når jeg går på arbejde? Hvad vil det sige at være menneske? Hvad betyder noget? Hvordan løse dilemmaer mellem at være 'et godt menneske' og en 'god leder'.

Hvorfor så hive en støvet gammel eksistentiaalist ned fra hylden og ud i det pulveriserende arbejdsliv? Et arbejdsliv hvor kodeordene er omstillingsparathed, innovation, fleksibilitet, handlekraft, kreativitet og netværk.

Fordi en fortolkning af Kierkegaards tanker om det menneskelige kan udfordre og perspektivere tankegangen i vores tid. Med Kierkegaard kan vi komme et spadestik dybere end værktøjernes analyser og forklaringer

I disse globaliseringstider er det vigtigt at vide, hvem man er, og hvad man står på. Vi skal kende os selv – vores identitet – som mennesker

og som organisationer, men også som del af en bestemt kultur. Jo større kaos i verden omkring os – jo vigtigere bliver det at have et indre kompas at styre efter.

Hvorfor så ikke Deepak Chopra, Dalai Lama eller indianske svedehytter? Fordi der er en selvstændig pointe i, at Kierkegaard er én del af den kultur, som er vores. Den dannelsesstradition, som vi er formet af og vokset ud af. Det er ikke kun det at kende sig selv, men det at vedkende sig selv, der er opgaven. Vi skal have vores forudsætninger med – de sætninger, der går forud.

### **At vælge sig selv**

Kierkegaard er i dybeste forstand en filosof, der tog alvorligt, at ikke blot det at kende, men det at vedkende sig selv er kernen i ens liv. Alle har et arbejde at gøre for at blive sig selv – at træde i karakter som menneske.

Mennesket er kendetegnet ved, at det kan forholde sig til sig selv, sin situation og ikke mindst til sit fremtidige liv – de muligheder som det stilles overfor.

Det er imidlertid et vilkår for mennesket, at det kun er født som en mulighed for at blive et sandt menneske – at blive et autentisk menneske. Der er ifølge Kierkegaard et personligt arbejde, der skal gøres, for at blive den man er.

Fordringen er ikke at være dette eller hint, men at være sig selv – at se sig selv i øjnene og tage sit liv på sig som dette bestemte menneske med sin personlige historie og individuelle talenter.

Hvis du eksempelvis er blevet hørehæmmet, skal du lære at se det livsvilkår i øjnene og tage det på dig, for at kunne blive helt dig selv som det menneske du er nu med et hørehandicap, og lære at leve med det.

Valget i Kierkegaards forstand er en dobbeltbevægelse: Valgets første bevægelse er at tage sin historie og sit hidtidige liv på sig. At vælge sig selv som den du nu engang er, og selv tage ansvar for, hvem du bliver.

Der er en række konkret, historisk betingede omstændigheder og begivenheder, der har været med til at gøre dig til den, du er. Det er nødvendigheden i selvet, som du må tage afsæt i. Men du er mere end det. Valgets 2. bevægelse består i at overtage sin historie – med de begivenheder og omstændigheder, der har formet dit liv.

Hvad der skyldes arv, og hvad der skyldes miljø er Kierkegaard ikke så optaget af. Som menneske må du acceptere din skæbne i den forstand, at du er den, du er – nu. Uanset om det skyldes arv – eller miljø.

Som Kierkegaards Assessor Vilhelm siger:

»Individet bliver sig da bevidst som dette bestemte Individ, med disse Evner, disse Tilbøjeligheder, disse Lidenskaber, paavirket af denne bestemte Omgivelse, som dette bestemte Produkt af en bestemt Omverden. Men idet han saaledes bliver sig bevidst, overtager han det Altsammen under sit Ansvar« (Kierkegaard, 1960–62:bd. 3, s. 232).

Valget medfører, at du besinder dig på dig selv og din situation. At du vokser sammen med dig selv – overtager dig selv, som den du er. Et menneske, der træder i karakter, forholder sig til sig selv som den, han rent faktisk er, og ikke som den, han gerne ville være.

Da andre ikke kan leve ens liv for én, må man selv overtage ansvaret for det. Dette vil for Kierkegaard ikke blot sige at vælge bevidst og ansvarligt mellem givne muligheder, men også at vedkende sig, at man allerede er dette bestemte menneske, man er.

Kierkegaard vil hjælpe den enkelte til at finde svaret i sig selv. Som jordemoderen hjælper den fødende til selv at føde, er den sande hjælpekunst, at hjælpe den enkelte til at finde svaret i sig selv. Den, der hjælper, skal ikke først og fremmest give svar og anvisninger, men udvikle sin evne til at stille gode spørgsmål. Lade spørgsmålene gøre arbejdet. Og have dyb respekt for at 'hin enkelte' må finde sin egen sandhed.

## Fortvivlelsen

Opgaven er ifølge Kierkegaard at blive mere og mere sig selv, mens det kendetegnende for den utilfredse er, at han bliver mere og mere væk fra sig selv og derved fortvivlet. Ikke over noget derude, som han ikke kan opnå, men over sig selv: At han er, som han er. Enten vil han fortvivlet ikke være sig selv, eller fortvivlet være sig selv uden at kunne det.

At ville sig selv kan ikke gradbøjes. Hvis du kun delvist vil dig selv, er du svækket: De svage sider vil du ikke kendes ved, dem må hverken du eller andre se – så kan du bruge livet på at fortrænge den, du er, og derved bliver du aldrig dig selv.

»...han vil ikke iføre sig sit Selv, ikke i det ham givne Selv see sin Opgave, han vil ved Hjælp af at være den uendelige Form selv konstruere det« (Kierkegaard, 1994:222)

»Denne Form af Fortvivlelse er: fortvivlet ikke at ville være sig Selv, eller endnu lavere: fortvivlet ikke at ville være et Selv, eller allerlavest: fortvivlet at ville være en Anden end sig Selv, og ønske sig et nyt Selv« (Kierkegaard, 1994:208).

Når du sætter dig for at lære dig selv at kende, så vågner fortvivlelsen, angsten, og det er ubehageligt. Så har du to muligheder: Du kan lade som om angsten ikke er der og tildække fortvivlelsen med det, du har lært – med den sociale rolle og identitet. Eller du kan skrælle videre i lagene af spørgsmålet – hvem er jeg?

Så kommer spørgsmål, som handler om, at du som menneske må lære at leve med, at der er noget uendelig gådefuldt ved livet – som ikke lader sig løse, men er noget du må lære at leve med uden at være tynget af det. Og det handler om, at du som menneske må erkende din begrænsning, forson dig med dig selv og livet, som det er.

Hvis du forsøger at unddrage dig din historie, dine valg – tegne et lidt bedre selv – så vælger du ikke sig selv – men en anden. I det øjeblik du vil være en anden, visner du. Så mister du dig selv. At forholde sig til sig selv indebærer en ærlighed og redelighed, der får den enkelte til at stå ansigt til ansigt med den, han vælger – sig selv.

I Enten-Eller<sup>7</sup> er æstetikerens og etikeren beskrevet i form af to karikaturer, der har hver sin til yderlighed gennemførte livsanskuelse.

Kierkegaards metode er som altid den indirekte: Her kan du se to forskellige livsanskuelser levet – hvilken synes du bedst om? Hvordan er du selv? Hvordan ønsker du at se dig selv?

I det at forholde sig til sig selv, må han vælge sig selv (etikeren) eller stikke halen mellem benene og skjule sig for sig selv gennem forstillelse, forbrug og underholdning (æstetikerens). Disse to persontyper har truffet et valg. I modsætning til spidsborgeren, der netop ikke har valgt selv, men søvngængeragtigt går gennem livet uden at ane, at han er styret af anonyme kræfter, fordi han ikke forholder sig til sig selv.

Valget indebærer netop, at den enkelte vælger, at han vil et enten- eller og ikke slapt og ureflekteret slentrer videre ud ad ligegyldighedens landevej. Fordringen til det enkelte menneske er at bringe sig i valgets position for der at vælge, hvad han vil lade sig forpligte af (Kierkegaard, 1960-62:bd. 3, s. 183f).

For en beskrivelse af disse forskellige eksistensmuligheder se Kierkegaard og ledelse (1999 side 49ff og 54ff).

For Kierkegaard indebærer valget ikke, at du kan vælge æstetikerens livssyn med samme ret som etikeren. For æstetikerens liv foregår i ligegyldighedens verden, hvor alt er lige godt eller skidt. At vælge det livssyn vil derfor være at vælge: 'ikke at vælge.'

Etikeren, derimod, påviser at valget er: at vælge sig selv. Du skal acceptere og vælge dig selv, sådan som du er.

I det øjeblik du træder i karakter som menneske og har forsonet dig med dine egne dilemmaer, og står ved at du først og fremmest er menneske, kan du tillade dig en fantastisk masse ting.

Forsoningskriteriet er et danneskriterium.

Som menneske må du leve med, at du aldrig kan vide – du må tro på – at det du gør nu, er det rigtige. Og så se på konsekvenserne af din handling. Det er ikke resultatet, men det at du handler ansvarligt nu, som er det afgørende. Det afgørende er, at du tænker om dig selv som subjekt – handlende – i stand til at tage ansvar. Handling er ikke noget akademisk, men noget eksistentielt. Du kan kun lære det ved at gøre det. Du kan kun forstå det ved at gøre det.

Den, der tænker subjektivt, er kritisk derved, at han aldrig tager nogen viden eller mening for givet, men altid selv undersøger og forholder sig til dets mening for ham. Mennesket må acceptere at livet er gådefuldt, og acceptere at det ikke kan forstå og forklare alt.

### **Livet er en gave og en opgave**

Det mærkelige ved valget er, at det egentlig ikke fører til andet, end at du bliver dig selv. Du skal ikke *skabe dig selv*, men overtage din person – din karakter.

Du skal ikke 'skabe' dig selv – for så begynder du netop at skabe dig og blive skabagtig. Opgaven er ikke at blive en anden og bedre udgave af dig selv. Bevægelsen er så at sige henimod dig selv – og netop ikke at blive væk fra dig selv.

Som moderne individualister har vi travlt med at være vores eget livs arkitekter og skabe vores egen lykke. I den moderne persondyrkelse og individualisme har vi kun os selv at takke for de gode ting i livet. Vi er forblændet af vores egne bedrifter og udfoldelser. Du er dit eget livs direktør, og du er hvad du selv kan skabe, præstere og udrette, messer tidsånden. Det hele skyldes kun os selv.

Det Kierkegaardske perspektiv er, at det som har afgørende betydning for vores liv kommer til os udefra – som en gave. De store ting i livet, kan vi ikke selv bestemme og styre – de kommer til os. Livet er gådefuldt og ubegribeligt, og livet er noget vi har fået. Det er ikke noget, vi skylder os selv. Ifølge Kierkegaard er opgaven alene at tage det liv, vi har fået, og gøre det til vores eget.

Livet er en gave og en opgave. Gaven er livet, som vi har fået – det som kommer til os udefra. En gave er noget, man får. Det er ikke noget, jeg selv bestiller eller er herre over.

Opgaven er at tage det liv, vi har fået, på os som en opgave og ikke som en byrde. Hver dag og hele tiden forholde os til livet og dets tilskikkelser med troen på, at der er en mulighed – at vi kan finde en vej.

Troen er på færde i alt, hvad vi foretager os, men troens væsen er, at den er skjult. Vi tror eller vi mistror – vi møder livet og

medmennesket med tillid eller mistillid. Hvis ikke vi tror, så fortvivler vi – over at der ingen mulighed er.

Opgaven er at have sit grundforhold til tilværelsen – sin livsanskuelse med sig i alt hvad man gør. Det handler om at træde ud i livet og tage et personligt ansvar.

Som moderne mennesker huer det os ikke, at der er kræfter, som er større end os som mennesker. Vi er vant til at ligge i overhalingsbanen, at vi kan styre alting selv, og at vi selv kan skabe vores lykke og fremgang.

Vi kan lave planer over meget, og har stor indflydelse på meget i vores liv. Men hvis vi vil være Herre i eget liv, så alting kun skyldes os selv, så er det en tung byrde at bære, når sygdom og ulykke rammer. Når karrieren kører af sporet, for dem som ikke magter den selvudvikling og selvrealisering, som fører hen til 'det gode liv'.

Livet går ikke ud på en kredsen om sig selv og sin egen personlige udviklingsproces, og hvordan man kan omprogrammere sig selv til at blive en bedre model.

Heroverfor vil Kierkegaard sige: Du er skabt som menneske og skal ikke præstere noget som helst for at være 'god nok'. Opgaven er at stå ved sig selv – at se sig selv i øjnene, som den du nu engang er, og tage ansvar for det.

Kierkegaard vil vise os, at vi både må acceptere, at der er ting i verden, som står uden for vores magt at ændre, men også at vi altid har et valg. Fordringen til den enkelte er forholdemåden. Det er ikke den ydre verden og dens tilskikkelser, men måden vi forholder os til den på, der er det egentlige i livet. Det gælder om at få øje på, hvad vi selv kan gøre – trods alle umuligheder og nødvendigheder. Det gælder om at finde troen på, at der er en vej videre.

Denne given sig hen til 'noget', som står over det menneskelige herredømme, er en provokation for den rationelle tænkning, som er så fremherskende i vores tid.

Vores kultur har fået svært ved at rumme, at vi bliver gamle og syge, at død, ulykke og uretfærdighed rammer os. Vi forlanger lykkegaranti, og bliver fornærmede, når vi skal acceptere tilværelsens grundvilkår. Vi

har fået svært ved at forlige os med ondskab, lidelse og uretfærdighed, og begynder meget hurtigt at lede efter syndebukke. Men hvis dette bliver en grundindstilling til tilværelsen, så ender vi med at blive fornærmede på livet selv.

### **Livets nødvendighed og mulighed**

Kierkegaard er i sit forfatterskab optaget af at hjælpe det enkelte menneske til at tage livet på sig, sådan som det nu engang er.

Livet består af nødvendighed og mulighed, som vi hele tiden må sammenstille. Nødvendighed er det, jeg ikke kan lave om på. Mulighed er måden, jeg forholder mig til livets nødvendigheder på. Det er ikke den ydre verden, men vores forholdemåde Kierkegaard er optaget af.

Fortvivlelse er der, hvor der ingen mulighed er. Kierkegaard vil vise os, at vi både må acceptere, at der er ting i verden, som står uden for vores magt, men også at vi altid har et valg. Det giver en menneskelig værdighed, som vi skal holde os selv fast på.

Mennesket er en syntese af nødvendighed og mulighed, og livet forfejles, hvis vi lægger tyngdepunktet i nødvendighederne. Derved lægger vi ansvaret fra os over på omstændighederne, og vil ikke forbinde os med det faktisk givne i os selv og vores verden.

Men livet forfejles også, hvis vi lægger tyngdepunktet i mulighederne, og ikke vil anerkende, at livet har nødvendigheder og realiteter, som vi ikke selv er herre over. Hvis vi kun vil leve ud fra trangen til at virkeliggøre os selv, uden at forbinde os med det faktisk givne i os selv og vores verden, så forspilder vi vores liv, realiserer det ikke. Vi kan kun leve ved at realisere én mulighed, og derved for altid afskære os fra de andre mulige måder at handle på, som forelå i netop denne situation.

Mennesket skal hele tiden sætte sin nødvendighed og mulighed sammen. Se muligheden i den nødvendighed, der foreligger. Det er ikke en logisk, rationel operation – det er et valg. Det skal sættes sammen i en dialektisk proces. Det skal handles sammen.

For spidsborgeren er der kun nødvendighed – han er som fatalist fast bundet i nødvendigheden. Han afsøger, hvad der er opportunt, beregner sandsynligheden, og gør hvad man forventer af ham.



Kierkegaard vil vise os, at vores forholdemåde er til stede hele tiden i alt, hvad vi foretager os. Vores livssyn og menneskesyn er en måde at være i verden på – at møde livet på.

Det er på den ene side en hård opgave, som nemt kan blive en ny dårlig samvittighed over noget, vi ikke kan leve op til. Men hans ærinde er ikke at lægge endnu en byrde på vores skuldre. Hans ærinde er at fastholde det enkelte menneskes ansvar og værdighed.

Vi skal se os selv som skabende mennesker frem for som livsrevisorer, der nidkært holder regnskab med tilværelsens kredit og debet. Vi skal bruge kræfterne på at få det bedste frem i os selv og hinanden, og ikke på at beklage, bebrejde og være fornærmede på livet selv.

### **Case: At træde i karakter som iværksætter**

For et par år siden arbejdede jeg med en gruppe vidensiværksættere – akademikere og kunstnere, som ønskede at blive iværksættere. De var på et omfattende iværksætterprogram, hvor jeg stod for et forløb, vi kaldte: At træde i karakter som iværksætter.

Hvis du skal træde i karakter i rollen som iværksætter, skal det være en identitet, du har fat i indefra som dette bestemte menneske, du er. Hvor du grundlæggende anerkender, den du er, og den situation du står i.

Akademikernes viden og faglige stolthed var snævert knyttet til at være akademiker, og det var en stor udfordring og omstilling for de fleste at skulle gå fra en traditionel akademikeridentitet til at være iværksætter.

Deltagerne beskrev nogle interessante mentalitetsforskelle mellem det at være akademiker og iværksætter således: Hvor akademikeren skal analysere og skabe overblik skal iværksætteren handle. Hvor akademisk analyse er kendetegnet ved at kritisere og pille ting fra hinanden, så skal iværksætteren bygge op og være skabende. Hvor du som akademiker var specialist på et snævert felt, skal du som iværksætter gå ind i langt bredere kompetencer.

I udgangspunktet havde nogle af deltagerne en forestilling om, at de blev nødt til at 'lave om på sig selv', når de skulle være iværksættere. At de skulle opgive deres 'gamle jeg' – deres faglige stolthed og

menneskelige værdier – ja, at der nærmest var tale om en form for prostitution.

Du kan lære mange udmærkede værktøjer i, hvordan du laver en forretningsplan, laver markedsundersøgelser, salg og præsentation Du kan lave fremtidsscenerier og drømmebilleder om, hvad du drømmer om at skabe.. Men hvis du skal træde i karakter som iværksætter, må du kende sig selv, vide hvad du står for og hvor du vil hen. Først derefter kan værktøjerne begynde at gøre nytte.

Det særlige ved disse iværksættere, er, at de i sjælden grad har mulighed for at skabe et arbejdsliv, så det passer til dig som menneske. Du har muligheden for at skabe rammen selv, frem for at andre har defineret en rolle/en kasse i et system, som du skal passe ind i.

Uanset hvor meget frirum du har i en stilling som leder eller medarbejder, så er der altid nogen rammer, der er givne. Som iværksætter kan du få jobbet til at forme sig efter mennesket – hvad vil du selv?

## **De levede erfaringer**

Vores identitet og handlinger hænger meget tæt sammen, og vi kan ikke træde ind i handlinger, der ikke stemmer overens med vore værdier og historier om os selv. Identitet handler om, hvordan du ser dig selv. Og vi møder verden med vores historier om os selv.

Vidensiværksættene skal komme videre – ved at bringe med – bygge ovenpå de værdier og erfaringer, de har med sig fra det liv, de har levet. De fik tid til at fortælle de personlige historier og erfaringer, og uddrage essensen af dem. Hvad er min historie? Hvad er betydningsfuldt for mig? Hvad kan jeg? Hvad vil jeg?

På forløbet fik de tid til fordybelse og refleksion. Og der blev lagt op til at tale personligt frem for at lægge op til at tale i generelle vendinger og analysere. Ud fra konkrete episoder og eksempler uddrages de kvaliteter og faktorer, som har betydning for den enkelte.

Vi kan stille spørgsmål, som inviterer folk til at reflektere omkring specifikke begivenheder i deres liv, for at finde ud af, hvad disse begivenheder siger om deres identitet.

Mennesker forstår sit liv via historier. Vores erfaringer og handlinger tolkes altid ind i en historie. Begivenheder står aldrig alene – begivenheder tillægges en bestemt betydning – og føjes ind i en kontekst og en mening.

Eksempler på spørgsmål

Fortæl om engang du satte noget i værk, som du er stolt af.

Hvad var din intention med at gøre det?

Hvad siger det om dig, at du gjorde det?

Hvad er vigtigt for dig, siden du gjorde det?

Hvad er dette et skridt i retning af?

Hvordan hænger det sammen med dit liv i øvrigt?

Én af deltagerne udtrykte sit udbytte således:

’Mange siger, at man skal starte med at lave en markedsundersøgelse for at finde ud af, hvor behovene er. For mig var det vigtigere at starte med at finde retningen på mit eget indre kompas. Ikke for at være urealistisk og tage hovedet under armen, men fordi udgangspunktet er nødt til at være det indre kompas.’

I mange år som akademisk medarbejder gjorde jeg præcis det modsatte – tilpassede mig nogle kasser, som jeg ikke følte mig hjemme i. Hvor det ikke var ’hele mig’, der kunne bruges, og hvor jeg ikke kunne gøre det ’på min måde’.

Og så var jeg lige ved som iværksætter at lave en ny kasse, som jeg ikke følte mig rigtig hjemme i.

For mig var det vigtigt at få øje på det, som jeg har lavet tidligere og få det med i det, jeg gerne vil fremover. Hvad var det i min fortid, som kunne bruges? At anerkende den jeg var, og det jeg havde med. For eksempel at jeg jo i høj grad i mit tidligere job var den, der redigerede andres tekster. Finde en måde hvor jeg kunne udnytte, at jeg er god til at formidle og kommunikere. Uanset om jeg havde eksamenspapir på det eller ej.

Når jeg koblede tingene sammen – livserfaringer, personlige kompetencer og de professionelle kvalifikationer – fik jeg nogle ender til at nå sammen. Til det føjede jeg at tage mine drømme ind som ledestjerner. Så kunne jeg få det hele med ind, så jeg ikke skulle spalte mig selv op. Da jeg fik fat det rigtige sted, var det som om, det hele gav sig selv.’

Ved at gøre deltagerne mere interesserede i deres eget liv – opmærksomme på det særlige ved deres eget liv – kan de få øje på de ’røde tråde’ og strikke det sammen på en ny måde. Koble de professionelle og personlige historier sammen i nye fortællinger om sig selv. Hvor de får øje på nye erfaringer, evner og værdier i sig selv.

## **Litteratur**

Søren Kierkegaard: Samlede værker

Søren Kierkegaard: Sygdommen til døden. 1994.

Kirstine Andersen: Kierkegaard og ledelse. 2004