

# Forord

*Som leder er det væsentligt at kunne reflektere over værdier på et meget højt plan, fordi det er med til at give overskud af mening og få mennesker til at tage ansvar. Ledelse handler meget om grundholdninger. Det er dem, man leder igennem.*

Jens Chr. Birch, Kommunaldirektør i Ny Næstved Kommune  
og formand for Kommunaldirektørforeningen

Protreptikken er en gammel kunst om at rådgive, vejlede og uddanne magthaveren til hans eget og samfundets bedste. I dag ville vi tale om filosofisk ledelsescoaching eller mentoring. Den adskiller sig først og fremmest fra den almindelige ledelsescoaching ved at fokusere på basale normer og grundholdninger, på de mulige indstillinger, målsætninger og handlingsmønstre, som et menneskes værdier generelt lægger grundlaget for, og først ad denne vej på arbejdsmæssige og personlige udfordringer og problemer. Hermed hæver den samtalen til et alment, men også menneskeligt og eksistentielt plan, der netop genererer det overskud af mening og handlekraft, som kommunaldirektør Jens Chr. Birch nævner i det indledende citat. Han er selv inspireret af ledelsesfilosofi og protreptik.

Protreptik betyder at vende den enkelte mod det, som er væsentligt for ham selv og fællesskabet. Den har rødder i filosoffernes og retorikernes ledelsesakademier i antikkens Grækenland og er en højt udviklet form for meta-coaching, der kan aktivere eksistentielle kræfter i den enkelte leder og medarbejder. Dermed kan den styrke organisationen. At inddrage værdier i ledelsescoaching er ikke nyt, men det unikke er, at protreptikken reflekterer og filosoferer over værdier ud fra den antagelse, at de udgør vores grundlæggende måde at forstå og handle på, og at deres betydning og indhold er langt dybere og rigere, end man ofte antager. Det kan give lederen og medarbejderen radikale nye vinkler på sine egne og på virksomhedens værdier.

Den protreptiske samtale hjælper den enkelte medarbejder og leder

med at få en større forståelse for det værdigrundlag, han handler ud fra, og hermed for sig selv, for sin livs- og arbejdssituation og ikke mindst for sine muligheder i og for organisationen. Men en vigtig pointe er også, at den, der leder dialogen, også løbende får nye erkendelser af det at være menneske og leder. Ingen kan være ekspert i værdier, og værdier kan ingen tinglyse.

I organisatorisk sammenhæng kan lederen benytte protreptikken i dialogen med sine kollegaer og mellemledere. Via dialoger om relevante ledelsesværdier kommer mellemlederen frem til erkendelser, som hjælper ham eller hende med at tage lederrollen på sig. I en tid, hvor medarbejdere bliver mere og mere specialiserede, kan den protreptiske dialog også gavne den vidensmedarbejder, der har brug for at blive bedre til at lede sig selv.

Endelig kan protreptikken benyttes som led i corporate branding og værdiledelse, hvor protreptiske dialoger om virksomhedens værdier kan levendegøre dem og give medarbejderne et særligt ejerskab til dem, så de undgår at blive skueværdier. Protreptikkens særlige evne til at trække samtalen op på et alment og anonymt plan, der samtidig er livsnært og forpligtende, gør den også specielt egnet i forbindelse med teamcoaching, hvor værdier og konflikter kan diskuteres, uden at enkelte medarbejdere udstilles.

Protreptikken er et redskab for toplederen, der coacher sine mellemledere, så de bliver endnu bedre til at lede, og for mellemlederen, der skal styrke sine medarbejdere. Men i princippet kan mellemlederen også coache toplederen, da det først og fremmest er den enkeltes evne til at filosofere og reflektere, som er det afgørende.

Protreptikken er en styrkelse og udvikling af det bærende koncept om coaching, men også et opgør med den form for ledelsescoaching, der primært tematiserer personlige og arbejdsmæssige problemer og udfordringer som led i de omsiggribende individualiserings- eller intimiteknologier. Ikke, at disse samtaler om personlige problemer er irrelevante og ikke skal tages, men de kan komme til at fylde mindre og skabe mindre støj, hvis lederen evner at tale direkte til mellemledernes og medarbejdernes værdier, så arbejdslivets udfordringer med opgaver og kollegaer sættes ind i et større perspektiv.

Det problematiske ved meget af den ledelsescoaching, der praktiseres i dag, er først og fremmest, at den ikke i tilstrækkelig grad stiller sig spørgsmålet om den udstrækning, hvori ledelsesmagten blokerer for dialogens mulighed for symmetri. Dette forhold forstærkes markant, når det nye fænomen ledelsesbaseret coaching begynder at blive en – eller måske med tiden DEN – dominerende ledelsesteknologi. For det andet forstærkes den manglende evne til at problematisere asymmetrien kritisk og realistisk gennem brugen af psykologiske teorier og terapeutiske modeller, der både abstraherer fuldkommen fra enhver institutionel kontekst og ofte er inspireret af en amerikansk, negativ individorienteret managementpraksis og arbejdskultur. Denne kultur adskiller sig fra den nordeuropæiske, hvor man traditionelt har haft langt mere fokus på fællesskab og demokratiske ledelsesformer. Protreptikken har nemlig både individets og fællesskabets optimale udfoldelse som mål, og dens basis er, at de kun kan udvikle sig hver især, hvis de gør det i samklang.

Protreptikkens mål er at gøre protreptikeren overflødig, dvs. udruste den enkelte til at være sin egen protreptiker. Drømmescenariet er en organisation, hvor medarbejderne finder den protreptiske dialog selvfølgelig som kommunikationsform.

Bogen bygger først og fremmest på professor Ole Fogh Kirkebys tanker og overvejelser over protreptikken. Hovedparten af bogen er skrevet af ham. Tobias Dam Hede, Mette Mejlhede og Jens Larsen har suppleret med vigtige afsnit, og Jens Larsen har yderligere bidraget med redigeringsarbejde. Inspiration til bogen er blandt andet hentet fra diskussioner og undervisning i Copenhagen Coaching Center omkring protreptik som selvstændigt kursustema samt undervisning i protreptiske dialoger og bevidsthedsledelse, der står centralt i virksomhedens master i coaching.

Ambitionen er at give læseren et indblik i den unikke form for dialog, som protreptikken er, hvor spørgeteknikkerne suppleres med en række indstillinger, som protreptikeren skal evne at navigere ud fra. Bogen veksler mellem at være operationel og filosofisk. De konkrete afsnit har til formål at give læseren en ramme for dialogen, og de filosofiske afsnit skal give læseren et indblik i det filosofiske univers, der er fundamentet for protreptikken.

## BOGENS KAPITLER

### Kapitel 1

Kapitlet fortæller i kort form, hvorfor protreptik er nødvendig for fremtidens ledere, hvad dialogformen indeholder, og hvordan den praktiseres. Der tages herunder bl.a. afsæt i Yamamoto Tsunetomos optegnelser ”Hagakure” fra *Bogen om Samurainen*. I afsnittet introduceres læseren for begreberne værdi og begivenhed, som udfoldes bogen igennem.

### Kapitel 2

Kapitlet beskriver udviklingen på arbejdsmarkedet og i samfundet, der har givet næring til en mere dialogisk ledelsesform. Det illustrerer, hvorfor lederen MÅ bruge coaching, og hvilke behov det dækker, men der sættes også fokus på det problematiske ved den form for coaching, der praktiseres i dag. Coachings tilknytning til dialogen og antikens Grækenland præsenteres, og hvordan protreptikken kan nuancere magtforholdet mellem den coachende leder og medarbejderen.

Endelig udvikles en nødvendig analyse af forholdet mellem symmetri og asymmetri i protreptikken, og en systematisk problematisering af det narrative perspektiv udbygges i en erkendelsesteoretisk kontekst på grundlag af moderne fænomenologi.

### Kapitel 3

Kapitlet er en indføring i protreptikken, både i dens teoretiske og historiske baggrund, samt i de måder, hvorpå lederen kan praktisere den. Der er eksempler på dialoger, lederens mentale indstillinger i samtalen præsenteres, og de 10 protreptiske principper introduceres.

### Kapitel 4

Kapitlet præsenterer læseren for en grundig analyse og kritik af begrebet visdom ud fra det græske begreb *phronesis* og den sokratiske ide om ”ikke-viden”. Med udgangspunkt i en analyse af Søren Kierkegaard fremhæves det, at mødet med selvet kun kan formidles gennem begivenheden, dvs. gennem mødet med den anden, og ikke gennem øjeblikket som rammen om en subjektiv selverkendelsesproces. Det græske ideal om omsorg for

sig selv analyseres og kritiseres til fordel for kærligheden til sig selv som selvrespekt og den dybe glæde. Dernæst udvikles en kritik af begrebet selvet, og det pointeres, at den eneste måde, hvorpå man meningsfyldt kan tale om et selv, er ved de værdier, der arbejder i os gennem begivenheden. Derfor undersøges begivenhedens væsen som grundlag for al protreptik. Endelig præsenteres Det tredje sted – at blive til igennem den Anden. Det er alt sammen begreber, lederen kan drage fordele af at kende til, når hun sidder ansigt til ansigt med mellemlederen eller medarbejderen.

### **Kapitel 5**

Kapitlet omhandler retorikkens tætte tilknytning til protreptikken, bl.a. deres historiske og logisk-systematiske samhörighed, og hvordan protreptikeren kan hjælpe medarbejderen og mellemlederen med at erkende og genopfinde egne og virksomhedens værdier på ny. Fyrstespejlet, og dermed spejlet som protreptisk begreb, analyseres i lyset af sociale spejle, og kapitlet slutter med et afsnit om henholdsvis stemmen, ansigtet og stilheden, og om brug af metaforer i den protreptiske dialog.

### **Kapitel 6**

Med afsæt i de tidligere kapitler introduceres det protreptiske manifest og de faser, som en samtale kan gennemgå. I afsnittet sættes protreptikken over for ledelsesbaseret coaching, og ligheder og forskelle undersøges.

### **Efterskrift**

I bogens sidste del samles der op på de vigtigste pointer, og den protreptiske samtale i teams præsenteres.

Det er til sidst vigtigt at bemærke, at begreberne protreptik, filosofisk ledelsescoaching og filosofisk dialog i bogen bliver brugt om det samme fænomen.