

KAPITEL 1

Protreptik som svar på lederens udfordringer

Den dannelse, der ligger i at have læst Sokrates og Platon, renaissanceforfattere som Rabelais og Montaigne og ikke mindst vor egen Søren Kirkegaard er en del af den menneskelige bagage, som efter min mening er helt afgørende for den enkeltes evne til at analysere og tolke sin omverden. Som leder er det helt uomgængeligt at have en vis dannelse.

Lise Kingo, koncernchef i Novo Nordisk¹

Dannelse, filosofi og retorik er på dagsordenen blandt ledere i dag, og der skrives bøger om, hvordan eksempelvis Søren Kirkegaard, Aristoteles og Platon kan inspirere den moderne leder. Ledelsesfilosofien har fået sin egen særlige rolle på Business Schools over alt i verden. Hermed er ledelsesfilosofi og protreptik på en og samme tid nogle meget gamle ledelseskoncepter med deres rødder i antikken og filosofien, men også helt aktuelle, da de praktiseres i organisationer og løbende videreudvikles på uddannelsesinstitutioner og af forskere rundt omkring.

Protreptikken eller den filosofiske ledelsescoaching har som mål at vende lederen, mellemlideren og medarbejderen og i sidste ende virksomheden mod det, som er væsentligt for den enkelte og for fællesskabet. Oprindeligt er det et ledelseskoncept, som Aristoteles brugte i sin uddannelse af datidens hærførere og stabsledere som f.eks. Alexander den Store. Det var ledere, der både skulle tage ledelsesansvaret på sig og træffe store beslutninger, som havde indvirkning på mange mennesker, ja befolkningers liv, og som skulle være i besiddelse af en høj etik, fordi der kun var få institutionelle rammer til at kontrollere dem.

¹ Fra interviewet "Vi skal værne om dannelsen", Børsen, den 30/11 2007.

Vi vil begynde bogen med at pointere, hvorfor vi mener, at protreptikken er en nødvendighed i dag både som et supplement (meta-coaching) til den gode, ledelsesbaserede coaching, der bedrives rundt om i virksomhederne, og som en selvstændig dialogform, der hjælper ledere og medarbejdere med at træde i karakter og tage ledelsesansvaret på sig. Vi vil også markere, hvordan samtaleformen adskiller sig fra andre dialogiske fremgangsmåder, så der ikke hersker tvivl om, at det er en radikal anderledes måde at samtale på og dermed også gribe ledelse an på. Endelig vil vi beskrive, hvilke metodiske principper der ligger bag protreptikken. Alt dette vil blive udtrykt i korte statements, som udbygges og nuanceres igennem bogens kapitler.

12 GRUNDE, DER BERETTIGER PROTREPTIKKEN

Vi skal have protreptik, fordi de eksisterende intimteknologier, anerkende dialoger, herunder appreciative enquiry, værdiledelse og coaching, er ineffektive og, især hvad angår coaching, ofte uafklarede omkring deres forhold til magt og individuel frihed.

Vi skal have protreptik, fordi lederen skal lære at lede sig selv og andre på en langt mere reflektiv, kyndig og myndig måde, og fordi CEO'en skal lære mellemledere at overtage ledelsesansvar og nære tiltro til deres ledelseskapacitet.

Vi skal have protreptik, fordi vi må opbygge organisationskulturerne på grundlag af nye former for loyalitet og solidaritet, uden hvilke selve ideen om organisationen dør.

Vi skal have protreptik, fordi den enkelte leder og medarbejder skal have mulighed for at drage omsorg for sig selv, for hinanden og for fællesskabet.

Vi skal have protreptik for at skabe et helt nyt fundament for personlig udvikling.

Vi skal have protreptik for at løse problemer, som skabes af kravet om *work-life-balance*, om et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Vi skal have protreptik for at give ny mening til begrebet om livslang læring og dermed til konceptet om uddannelse på arbejdspladsen og om efteruddannelser.

Vi skal have protreptik for at kunne give ordene i organisationen internt og eksternt virkelig vægt og modvirke buzz words og overfladisk legitimering og branding.

Vi skal have protreptik for at kunne tage CSR og virksomhedens sociale ansvar alvorligt.

Vi skal have protreptik, for at det virkelig kan give mening at tage ansvar.

Vi skal have protreptik, for at mennesker konstant kan være i kontakt med de basale værdier, som har været grundlaget for deres professionelle identitet.

Vi skal have protreptik for at kunne skabe et nyt praktisk ideal for balancen mellem pligt og rettighed i organisationen og dermed et nyt koncept om frihed.

HVAD ER PROTREPTIK?

Protreptikken har som nævnt sine rødder i antikkens Grækenland, men er i princippet en lederuddannelse eller en måde at tænke ledelse på, som er universel, og som man kan finde ligheder med i andre manualer om ledelse og livsførelse. Eksempelvis udtrykker citater fra Yamamoto Tsunetomos optegnelser "Hagakure" fra *Bogen om Samuraien* fra ca. år 1700 på klar og skarp måde nogle grundlæggende principper i protreptikken. Bogen er da også før blevet anvendt i forbindelse med ledelse: Yamamoto skriver bl.a.:

"For en Samurai er et enkelt ord betydningsfuldt, hvor han end måtte befinde sig. Gennem blot ét ord kan han manifestere kampmodet. I fredelige tider afslører ord et menneskes tapperhed, og også under vanskelige omstændigheder ved man, at dets styrke eller fejhed kan erfares gennem et enkelt ord. Dette eneste ord er hjertets blomst. Det er ikke blot noget, der siges med munden."²

De private virksomheder fører stadigvæk krig. "Strategi" betyder ledelse i krig på græsk. Og politikerne vil gerne have, at de offentlige organisa-

2 Yamamoto Tsunetomo: Hagakure. *The Book of the Samurai*. Oversat og udvalgt af William Scott Wilson. Tokyo: Kodansha International u.å.: 56. Vores oversættelse. I det følgende bruger vi en række formuleringer og begreber fra denne bog,

tioner også kriges indbyrdes gennem for eksempel benchmarking. De behøver Samuraier, men af den type, der forener krigskunstens færdigheder med lærdommens. De behøver ledere, hvis ord er bestandige og hårde som stål, som er loyale, og som har ”en vej” – en retning i deres liv formet af andet og mere end ønsker om skabelsen af en bekvem, social identitet og en glamourøs status.

Når ordene får tilstrækkelig tyngde, bliver begivenheden let at håndtere. Man vil kun kunne håndtere enhver situation med selvfølgelighedens kraft, hvis man er helt klar over den meningsmæssige orden, der hersker mellem normer og basisværdier som fundamentet for al praksis. Samtidig må man være klar over de kriterier, der følger strengt logisk herfra (og dermed over dem, der udelukkes), samt over de handlingsperspektiver, der på det helt konkrete niveau er konsekvensen. Usikkerhed er tilintetgørende, hvor begivenhedens kompleksitet og mangetydighed er dens egentlige form.

”Blandt maksimerne på Lord Naoshiges mur stod følgende: ’Forhold af stor betydning bør håndteres med let hånd.’ Mester Ittei kommenterede: ’Forhold af ringe betydning bør håndteres alvorligt.’”

Blandt ens aktiviteter bør der ikke være mere end to eller tre forhold, der kan siges at have stor betydning. Hvis man reflekterer over dem til daglig, kan de forstås. Det at tænke over sagerne på forhånd og håndtere dem med lethed, når tiden er inde, er, hvad protreptikken handler om. At konfrontere en begivenhed og beherske den med lethed er vanskeligt, hvis man ikke har taget stilling på forhånd. Ellers vil det altid være usikkert, om man kan føre begivenheden i mål. Men hvis fundamentet er lagt i forvejen, kan man overveje at sige: ”Forhold af stor betydning skal håndteres let”, som basis for sin egen praksis.³

Protreptikken er den måde, hvorpå man opbygger en dyb kyndighed omkring sin egen handlekraft og dermed et beredskab til at tage stilling på forhånd, fordi man for alvor kan forstå de basale værdier, ens egen

3 Ibid.: 33.

praksis bygger på, og dermed én gang for alle vælge eller fravælge dem. Når de basale værdier er erfaret og forankret i hjertets grund, bliver handling simpel, handlekraft selvfølgelig, og begivenheden behersket med let hånd.

Dette kræver dog, at den seriøse protreptiske samtale er til stede overalt i organisationen – selv omkring tilsyneladende ubetydelige forhold, fordi det i sidste instans kræver et protreptisk forhold til sig selv.

Tsunetomo siger også: ”De gamle sagde, at man skal træffe sin beslutning inden for et interval af syv åndedrag.”⁴ Tøven er fatal i en verden, hvor der kun gives én chance for at hoppe på toget. Men den, der ikke har besindet sig på sit perspektiv ved at have reflekteret over og ladet sig gennemtrænge af sine basiskriterier og basisværdier, er dømt til at forspilde det rette øjeblik.

Al handling konvergerer mod sandhedens øjeblik, og al handling måles med dette øjeblik alene, men vi kan selv skabe den sandhed, som det handler om.

Protreptik er den måde, hvorpå et menneske lærer sig selv at kende i sin menneskelighed, så det for alvor kan sætte sig selv ind, forpligte sig og handle uden tvivl og tøven. Protreptikken gør det muligt at handle på en sags vegne og ikke kun for bundlinjens skyld, fordi den konfronterer os med sagen selv og dermed gør os klar over, hvad dens væsen, og hvad alle dens konsekvenser indebærer.

Den er således den dialogiske form, der stimulerer til selverkendelse, ikke blot i betydningen af, hvem jeg er, men også i betydningen af, hvad jeg vil, og om jeg vil. Den er frihedens og myndighedens smedje.

HAR PROTREPTIKKEN METODISKE PRINCIPPER?

Generelt er ”metode” nok for formelt et begreb til at betegne protreptikken som proces, men for så vidt ordet ”metode” kommer af græsk ”meta” ”hodos” (”efter at vejen er gået”), så kan enhver praksis, der ikke er overvejende vilkårlig, siges at have metodiske elementer. I den forstand har

4 Ibid.: 53.