

# 05 Det Protreptiske Lederskab

- ledelse med filosofisk kant

---



## **NIELS JÆGERUM**

Lektor, Cand.mag.  
Ledelses- og organisationskonsulent  
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2012 ©



## **PETER LARSEN**

Lektor, sociolog, master i læring  
Ledelses- og organisationskonsulent  
UCN act2learn LEDELSE & HR, 2012 ©

Som ledelseskoncept og filosofisk coachingform har protreptikken over 2000 år på bagen og blev oprindeligt skabt til at uddanne ledere og hærchefer i antikkens Grækenland, bl.a. på Aristoteles ledelsesakademi. Protreptik betyder, at vende ledere og medarbejdere mod det som er væsentligt for dem selv, organisationen og arbejdsfællesskabet – protrepto betyder på græsk "at vende imod". I stedet for at sætte fokus på konkrete arbejdsmæssige opgaver og personlige udfordringer sætter protreptikken og protreptisk coaching fokus på væsentlige begreber og værdier for medarbejderne, lederne og organisationen på et mere alment og abstrakt plan.

Idéen er grundlæggende, at forståelsen af væsentlige personlige og organisatoriske begreber og værdier har afgørende indflydelse på ledelses- og arbejdspraksis. Så hvis vi vil udvikle og forandre den organisatoriske ledelses- og arbejdspraksis forudsætter det først og fremmest en begrebslig og værdimæssig nyorientering. Protreptikken er en metode til at gøre ledelse i organisationer langt mere ordentlig og virksomhedsfuld og er en tilgang til at forstå og udvikle ledelse for ledere, der ønsker at udforske måden at lede på, der tager vores skelnen mellem lederen som leder, medarbejder og menneske alvorligt (Kirkeby, 2007, s.111).

## "LAD HAM, SOM VIL BEVÆGE VERDEN, FØRST BEVÆGE SIG SELV GENNEM DET VÆSENTLIGE"

Sokrates (460-399 f.kr.)

Ambitionen med denne artikel er, at give læseren et indblik i den filosofisk inspirerede ledelsestænkning og unikke coachingform, som protreptikken er. Artiklen veksler mellem at være filosofisk og taktisk-operationel. Artiklens filosofiske passager har til formål, at give læseren et udfoldet indblik i det filosofiske univers, der er fundamentet for protreptikken. De taktisk-operationelle momenter i artiklen skal give læseren en ramme for det protreptiske lederskab.

### KRYDS GRÆNSEN TIL NYE PERSPEKTIVER

Protreptikken handler om at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv, mod normer og eksistentielle værdier. Vi som mennesker kan ses som bundter af værdier. Alt vi mener, gør, siger eller på anden måde giver udtryk for er med afsæt i væres værdier. Uden værdier ingen mening og betydning (Kirkeby, 2007). Brillerne skal på en måde ind under huden, så lederen får en dyb kontakt med det væsentlige i livet og kan træffe de afgørende beslutninger i det moment, hvor udfordringerne spidser til. Man skal træffe sin beslutning inden for et interval af syv åndedrag (Kirkeby, 2008, s.15).

Protreptikken går også under metonymet "kongens vej", og er således rettet mod at konfrontere lederen med idealet for det gode liv. Vejen frem mod idealiteten går gennem dialogen, hvor verdener mødes og betydninger opstår. Det handler om at tænke over sagerne på forhånd og håndtere dem med lethed, når tiden er inde. At opbygge denne dybe kyndighed som et kvantespring omkring egen handlekraft, så man kan træffe en situeret kompetent beslutning lige der, hvor man befinder sig, er den store udfordring i protreptisk lederkunst.

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. Protreptisk ledelse er at kunne tage det tunge med let sind. Der ligger således en intuitiv kyndighed over protreptikken, en fornemmelse for det sande, det gode, det retfærdige og det skønne, som det beskrives i den græske firkant, så man frit kan vægte det vigtigste i nuet (Kirkeby, 2004, s.31). Frihed er den grundlæggende normative intention i og med protreptikken. Frihed handler om at være herre i eget hus; at være herre over hvilke begivenheder man vil forholde sig til, hvordan og med hvilken viden samt at være herre over, hvordan man forholder sig til andres handlinger, holdninger og meninger.

Det er således protreptikkens grundlæggende formål at støtte menneskets frihed og fastholde mennesket i øjeblikket og øjeblikket i mennesket: at vide hvem man er, hvad man vil og om man vil det. Det handler ikke om, at den protreptiske leder skal sætte sig i medarbejderens sted, men om at sætte ham i hans. Gennem den indstilling til at ville den anden, som den han kunne være, bliver han det, han kan være og vender sig mod sig selv. Protreptikken skærper i en samtidighed såvel lederens som medarbejderens blik på det væsentlige i livet – protreptikken skaber klarhed mellem det der er væsentligt og det uvæsentlige.

Protreptikkens grundprincipper er: medfølelse og viljen til at lade os smage på det uudtømmelige sammen. Vejen til at kende sig selv og til at kunne vende sig mod sig selv ligger i relationen til den anden. Protreptisk samtalekunst er at kunne krydse grænser og begive sig hen til nye landskaber og nye uforudsigelige hændelser. Taler vi protreptikken ind i et konstruktionsperspektiv kunne det betyde, at vi orienterer os mod nye positioner, nye perspektiver, nye virkelighedsindstillinger i relationen til den anden. Sammen med den anden indtager vi en position som en opdagelsesrejsende uden fordomme og skaber en uforudsigelig begivenhed i dialogen, som søger mod værdifortolkninger. Den anden vil altid beholde sin frihed til at vælge retning, når den protreptiske samtale slutter. Grænser krydses men ingen kan vide, hvad der kommer ud af det (Kirkeby, 2004, s.69)

kend dig selv  
øv dig før tiden er inde  
til at gå det tunge i møde med let sind

kongens vej  
mod det væsentlige  
i den risikable dialog  
hvor den symmetriske asymmetri  
maieutisk arbejder sig frem mod virksomhedens  
fokus  
i jordmoderens fødearme

smag på øjeblikket i mennesket  
og mennesket i øjeblikket  
i mødet med den anden

søg meningen med motiverne  
ind under huden til værdierne  
til at vide hvad du skal gøre  
når du gør det  
til at sige hvad du tænker når du taler  
translokutionaritet i det levende nu

tryk med opmærksomheden  
til at skabe begivenheder  
der hvor du er

kig i dit fyrstespejl  
afdæk betydninger  
vær kritisk og åben på samme tid  
spejl dit liv i den anden  
og den anden i dit

vid at du intet ved  
og nyd udsigten til  
den græske firkant  
hvor friheden dukker op i midten af eftertanken om  
det sande, det gode, det skønne, det retfærdige

om et åndedrag på syv sekunder  
skal du træffe den store beslutning

Niels Jægerum

**”DET UUDFORSKEDE LIV ER IKKE VÆRD AT  
LEVE – OG DEN DER IKKE FOR ALVOR HAR  
BESINDET SIG PÅ, HVILKE VIGTIGE VÆRDI-  
ER HAN VIL SKABE, HAN SPILDER SIT LIV,  
OG HVIS HAN ER LEDER, ANDRES”**

Platon (427-347 f.kr.)

## RETORISKE KOMPETENCER

Værdier i en protreptisk kontekst er defineret som meningen med de motiver, der kan forklare menneskers handlinger; lederens og medarbejderens samtale om værdier fremstår som både almene og individuelle. Denne motivafklaring, motivkontakt og sprogliggørelsen af denne kombineres i protreptikken med opmærksomheden på at skabe begivenheder som den proces, hvor noget sker, der kan tilskrives en betydning samt at kunne registrere det skiftende indhold i den dialogiske begivenhed og arbejde videre med én selv under anerkendelse af den anden (Kirkeby, 2008, s.23).

Netop dette at skabe mening betydninger i en dialogisk proces er en retorisk kompetence, som kan beskrives ud fra translokutionaritetens princip: Jeg ved først, hvad jeg mener, når jeg hører, hvad jeg selv siger og jeg ved først hvad jeg vil gøre, når jeg er i færd med at gøre det. Denne fremadrettede sproghandlingskompetence ligger som en basal underlægningsmusik for protreptikken. Det er jordforbindelsen og fremtidsmusikken der mødes på protreptikkens forvandlingsscene (Kirkeby, 2007, s.141). En anden dimension omkring den retoriske kompetence handler om den dialogiske kapacitet som lederen og medarbejderne styrkes i gennem praktiseringen af protreptikken. Ole F. Kirkeby italesætter dialogiske, retoriske kapaciteter med de tre retoriske appellformer; logos, ethos og pathos (Kirkeby, 2004, s. 1209). Således er protreptikken altså også med til at styrke lederen som en dygtig og effektiv taler og overbeviser, som formår dels at bruge logosappel til at underbygge sine budskaber og holdninger, dels at bruge ethosappel til at skabe troværdighed og dels pathosappel til at frembringe oplevelsen af emotionel værdi- og betydningsfuldhed i forhold til de anførte budskaber, holdninger mm.

**KONSTRUKTIONEN AF VIRKELIGHEDEN SKER, NÅR VI SÆTTER ORD PÅ DEN, OG VI KAN IKKE VIDE, HVAD VI MENER OG HVILKE VÆRDIFORESTILLINGER, VI GÅR RUNDT MED I DYBDEN, FØR VI FÅR MULIGHED FOR AT FORMULERE DEM I EN RELATION. AT VENDE NOGEN MOD SIG SELV ER DERFOR EN UDFORSKENDE OG NYSGERRIG PROCES, HVOR MAN IKKE KAN FORUDSIGE RESULTATET. NÅR VI GENSIDIGT ÅBNER MUNDEN FOR AT SAMTALE OG LYTTET AKTIVT OG FOKUSERET, ER VI PÅ VEJ IND I UFORUDSIGELIGHEDENS LANDSKAB OG DENNE PROCES KAN IKKE STYRES RATIONELT.**

Opdagelsen af symbiosen mellem det individuelle og det almene sker gennem den dialogiske kompetence, hvor lederen på samme tid er i en asymmetrisk og en symmetrisk position. Udgangspunktet er, at der ikke findes en relation, hvor personerne ikke har forskellige ressourcer og forskellige positioner. Ren symmetri findes ikke. Der vil derfor altid være et element af asymmetri i dialogen, selvom man kan have en symmetrisk hensigt med samtalen og gennem anerkendelsen af den anden symbolsk opleve ligeværdigheden og symmetrien. Glimtvis asymmetri og symmetri synes at være procesens dialektiske kendetegn (Kirkeby, 2008, s.42).

I den asymmetriske symmetri i forholdet mellem lederen og medarbejderen lægges der ikke skjul på denne resourceforskel, som anvendes til at etablere et undersøgende møde for koblingen mellem det eksistentielle og det almene niveau for organisationen. En leder er herre i eget hus men aldrig alene hjemme.

Den protreptiske samtale er en hermeneutisk øvelse i at se delen i helheden og helheden i delen, således at den enkelte øves i systemtænkning og i at udvide sin horisont fra en individuel position til en position, hvor også

organisationens makroniveau inddrages. Protreptikken befordrer, at den enkelte ses som et mål i sig selv samtidig med at denne indser at være en del af noget større. Det er denne hermeneutiske humanisme, der praktiseres i protreptikken og leder "kongen" på vejen. Rejsens retning er begivenhedens etos (Kirkeby, 2007, s.138) hvor lederen viser sig værdig til begivenheden. Lederen skal reflektivt være i anden orden i forhold til begivenheden og på forkant med denne. Refleksion, proaktivitet og jordforbindelse er et varemærke for protreptisk ledelse.

**HVAD ER DET PROTREPTISKE LEDERSKAB SÅ EGENTLIGT UDE PÅ?**

**...at anstrenge tænkning til det yderste og mod nye horisonter**

Centralt i protreptikken står bestræbelsen mod at generere nyttige og forsonende begreber som kan ophæve, facilitere eller drive processer ind i nye begrebslogikker. I den forstand er det et konstant tænkende arbejde, som fordrer fri refleksion og intenderet symmetrisk dialog. Protreptikkens intention med dette tankefulde arbejde handler om, at forsones splittelse og forene modstridende organisatoriske logikker hen imod skabelse af nye levende begreber, som faktisk giver mulighed for at sammentænke på nye og mere nyttige måder til gavn for den enkelte og arbejdsfællesskabet. Det er således protreptikkens aktivitet, kvalitet og ambition at støtte overvindelse af forståelsesmæssige barrierer og praksisrelaterede konflikter i organisationen (Gørtz, 2010, s.82). Protreptikken søger hele tiden at "trække" det væsentlige ud af de faktiske begivenheder og integrere dette med den virkelige ide i det som forekommer, ved at gennemtrænge teori med praksis og omvendt. Gennem at udmatte den rationelle, begrebslige tænkning til det yderste, kan protreptikken medføre høj grad af begrebsproduktion og ideudvikling gennem sin spørgen ind til akkumuleret forståelse og højnet bevidsthed via skabelse af nye og mere nuancerede begreber (Gørtz, 2010, s.82-83).

### Lederskabspointer:

- Protreptisk lederskab bidrager proaktivt med dekonstruerende lytning og kritisk stillingtagen til gældende begrebsforståelser.
- Protreptisk lederskab skaber rum for fri refleksion og dialog, hvor det "selvfølgelige" er stedet, hvor spørgsmålene sættes ind for derved at fremme medarbejdernes selvforståelse i forhold til det, der foregår, og derved producere yderligere refleksion.
- Protreptisk lederskab søger at koordinere forskelle ved at integrere mangfoldighed og støtte medarbejderne i at sætte nutiden og ønsket fremtid på begreb.
- Protreptisk lederskab genererer tankedannelse, dynamiske og aktive begreber for at medvirke til, at foreliggende ideer kan præciseres og endog genopdages i en andre og mere nyttige former. (Gørtz, 2010, s.83).

### ...at udvikle det tankefulde arbejde i en foranderlig tid

Det værdiskabende i organisationer opstår ofte i takt med, at der skabes større klarhed dels omkring væsentlig viden om organisatoriske sammenhænge og udfordringer dels omkring interne koordinerende processer - dvs. klarere kommunikation mellem organisationsmedlemmer, afdelinger og de forskellige niveauer og grupperinger i organisationen (Gørtz, 2010, s.80). Men pointen er, at det ikke er muligt at vide noget om det, der konstant er i forandring og under emergerende tilblivelse. Med andre ord er organisationsmedlemmer fordret til at gribe til noget andet end de faktiske og konstante foranderlige processer for dermed at kunne begribe, hvad der foregår. Protreptikkens svar er, at opøve organisationsmedlemmers kompetence til at kunne se tingene i stadig større og mere komplekse sammenhænge, hvilket igen fordrer en begrebslig nyorientering. Således fokuserer protreptikken på, at fastholde og udvikle betydningen af begrebs- og værdialogiske processer i organisationer (Gørtz, 2010, s.80).

### Lederskabspointer:

- Protreptisk lederskab coacher udviklingskritisk, og søger dermed dels at styrke medarbejdernes dialogiske kapacitet (evnen til logos, ethos og pathos) dels at styrke medarbejdernes evne til at formulere robuste grunde i forhold til beslutnings- og ansvarstagen (Gørtz, 2010, s. 81).
- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne i forhold til, at identificere og fastholde det væsentlige i forhold opnåelse opnå en ønsket værdifuld fremtid.
- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne mod nye værdiskabende erkendelser og tankemåder.
- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne i forhold til at opdage eller opfinde noget, han/hun aldrig har tænkt på før - båret frem af forestillingen om, at der må være noget mere.

### ...at opdage og opfinde nye og kreative mulighedsrum

Den protreptiske tænkning sigter i sin udforskning efter at skabe nye begreber og dermed formå at tænke nye sammenhænge, åbne nye veje og aktivere kreativ og innovativ tænkning hos organisationsmedlemmerne. I den forstand har protreptikken på denne baggrund hele tiden tanken som kreativitet og ny mening samt begrebet som værktøj i sit fokus (Gørtz, 2010, s.87). Protreptikken antages at aktivere til tænkning og lade bevægelser, intensiteter og begivenheder angive retningen for organisationsmedlemmers arbejde med sig selv og hinanden. Kort sagt handler det om, at optegne variationer, ukendte forbindelser og nye mulighedsrum. Derved betones også betydningen af det virtuelle og potentielle i begivenheden, som den rest der altid giver mening og er tilovers i den nærværende aktualitet. Protreptikken har som ambition at operere med denne rest gennem at støtte organisationsmedlemmer i at kunne frigøre og levere nye begreber og begivenheder, der er hinsides erfaringen (Gørtz, 2010, s.87)

**Lederskabspointer:**

- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne til skabelse, opfindelse og fremstilling af begreber, som kan udvikle sansen for kreative og innovative begreber.
- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne mod at rette fokus mod en filosofisk refleksionsform, der kan undersøge hvordan begreber, antagelser og værdier kan afdække grundlaget for egne iagttagelsespositioner – og dermed for eget og andres mulighedsrum.
- Protreptisk lederskab coacher med henblik på at skærpe medarbejdernes sans for produktion af nye sammenhænge, der åbner op for nye veje til kraftfulde mulighedsrum (Gørtz, 2010, s.87).
- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne i forhold til at få en nytte-fornemmelse for det virtuelle kraft og potentialets betydning i forhold til sig selv og organisationen.

**...at give det der er anderledes og farefuldt ret til udfoldelse**

Protreptikken sigter mod at bryde med beherskende sammenhænge, at gå på tværs af mønstre og ikke mindst gøre op med vaner, undertrykkende regler mm. Som sådan skaber protreptikken en form for mønsterbrydning, som tilstræber at støtte organisationsmedlemmer til maksimal variation i deres arbejdsliv. Protreptikken er samtidig en praksis, som er mindre mild, mindre rolig og slet ikke selvhøjtidelig. Der er i den forstand tale om en form for kritisk coachende dialog som rummer stor frihed, drevet frem af viljen til det gode arbejdsliv (Gørtz, 2010, s.85). Protreptikken kredser derfor hele tiden om, at slå herskende diskursive idealer i stykker gennem at give organisationsmedlemmer mulighed for at drømme om usædvanlige ting, mistænke, være eksplosiv og ikke mindst håbe. Grundlæggende består denne form for filosofisk inspiration i og med protreptikken ved, at konfrontere organisationsmedlemmer med modsatret-

tede værdier og herskende overbevisninger, dvs. stille spørgsmål som forstyrrer "sandhedens forklædning" og derved skaber viljesrum for nytænkning samt gør det mere spiseligt at håndtere det vilkår, at det ikke er muligt at leve med sikker grund underfødderne (Gørtz, 2010, s. 85-86).

**Lederskabspointer:**

- Protreptisk lederskab coacher på de medarbejdertanker og attituder som er anderledes og "farlige", dels for at skabe stemme- og udforskningsret til det potentielle nyttige i det anderledes og "farlige", dels for at generere stærkere og mere solid tænkning baseret i viljen til at skabe og udfolde det gode arbejdsliv (Gørtz, 2010, s.86).
- Protreptisk lederskab coacher konfronterende modsatrettede værdier og herskende overbevisninger med henblik på at reducere forklædte sandheder. Således spørges der ind til, hvilke antagelser og værdier, der ligger til grund for medarbejdernes tanker, kommunikation og handlinger.
- Protreptisk lederskab coacher dekonstruerende i forhold til mistillid, mistænksomhed og indædt nysgerrighed hos medarbejderne – i det mindste i forhold til at fremme medarbejdernes opdagelse af, at der ikke gives eller er én sandhed, én autoritet, én vej.

**...at styrke myndig selvledelse med inderlighed**

Protreptikken er ude på at støtte organisationsmedlemmer i at kunne og turde tænke selvstændigt og konsekvent med refleksiv kraft, f.eks. via spørgsmål som; hvordan tænker du bedst? hvordan opfatter du dig selv som organisationsmedlem? på hvilket grundlag kan du bedst lede dig selv, så friheden, ansvaret og din integritet mest muligt kommer i spil? Protreptikken fokuserer således på at udforske de begrebslige antagelser der ligger til grund for, hvorfor man f.eks. forekommer umotiv-

eret, træg, uninspireret mm. (Gørtz, 2010, s.81). Pointen er, at protreptikken søger at skabe et frugtbart værktøjsreservoir af refleksionsfremmende og udviklingskritisk art, for så vidt det handler om at støtte organisationsmedlemmer i at tage sit personlige lederskab og selvskabende ledelse alvorligt. Endvidere er protreptikken optaget af, at støtte organisationsmedlemmer til at fungere i og med paradokser og støtte organisationsmedlemmer i at træffe valg og dermed give sig selv afgørende betydning i forhold til at frembringe egne lømmen af "sandhedsliv" i praksis. Kort og godt er protreptikken optaget af, at få organisationsmedlemmer til proaktivt at forholde sig til sig selv, være sig selv, og ligefrem vende skepsis og kynisme til langt mere produktivitetfremmende faktorer som inderlighed og alvor (Gørtz, 2010, s.81-82).

#### **Lederskabspointer:**

- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne til at kunne konstruere holdbare argumenter og være i stand til at reflektere over samt håndtere individuelle og samarbejdsræssige udfordringer og paradokser.
- Protreptisk lederskab coacher medarbejdernes i forhold til deres selvledelseskapacitet gennem at fremme medarbejdernes oplevelse af, at kunne begribe, håndtere og skabe værdifuld betydning i og med egne værdier og antagelser.
- Protreptisk lederskab coacher medarbejderne til, at kunne håndtere at være et sted, hvor der ikke findes klare kriterier for, hvad der er gode og dårlige argumenter og handlinger – uden at medarbejderen taber en fornemmelse for sit eget selvledende potentiale.
- Protreptisk lederskab tager medarbejdernes hele livssituation alvorligt og coacher med henblik på at fremme medarbejdernes kompetence til at handle i øjeblikkets paradoks og flertydighed (Gørtz, 2010, s.84).

#### **EVENTUALERNE I PROTREPTISK COACHING OG DERES GRUNDSTEMNINGER**

Metaforen majeutik (jordemoderkunst) bruges om den særlige mentale fødselshjælp, der kan opstå mellem lederen som forløser og den forløste. Da en protreptisk coachingsamtale altid sker med noget større for øje (organisationens horisont) vil temabestemmelsen således være kontekststyret og asymmetrisk. I den protreptiske coachingsamtale er det støttende stillads årvågenhed mod 6 eventualer, som er principper for den måde hvorpå protreptikken ispilsættes i samtalen (Kirkeby, 2008, s.60). Eventuale kommer af eventum, som betyder begivenhed. Eventualerne består af en række indstillinger og grundstemninger, som den gode protreptiske coachende samtale skabes i og med.

#### **ORDENTLIGHED (HETEROELOS)**

##### **Protreptikeren må give slip på magten i dialogen**

Man skal turde give sig hen til et sted, hvor man ikke før har været for at opdage, hvad der så sker. Man kan ikke beregne de ord, eller den forståelse som den anden udtrykker. Når den anden er et mål i sig selv (humanisme), må man forlade sin egen opfattelse og give sig hen til den anden. Dette første eventuale tematiserer den positive kraft, der udspringer af protreptikeren erkendelse af sin magtesløshed. Det handler om, at protreptikeren skelner mellem det, der er i hans/hendes magt, og det, der ikke er det. Her er de positive grundstemninger undren og troen på forvandling. Undren dækker over benovelse og ærefrygt på den ene side, og uærbødig indsigtbegær på den anden side. Skabelse dækker troen på, at menneskets vilkår kan forvandles. De negative grundstemninger er afmagt, apati, vrede og bitterhed.

#### **REDELIGHED (SYNKATATHESIS)**

##### **Protreptikeren må være kritisk årvågen og åben på samme tid**

Den protreptiske leder er på samme tid lydhør og dømmende. Det er som et Janushoved hvor man har to perspektiver samtidigt. En mellemposition mellem at være totalt åben og opmærksom på det, der bliver sagt med en

kritisk og konfronterende lytning. I dette andet eventuale skinner det igennem, at protreptikeren er i stand til at anerkende den anden som et menneske med en mening og ret til at have den. Når denne mening er fremført, er det for protreptikeren vigtigt at tilkendegive hvis mening opleves kritisabel. Dette er jo en meget anderledes position end i traditionel coaching og det er her at protreptikken sprænger den traditionelle coachinggenre ved at indføre et kritisk perspektiv på det sagte. Her er de positive grundstemninger autonomi, myndighed og alvor. De negative grundstemninger er angsten, der i sig selv indeholder fortvivlelse og håbløshed.

### **GENERØSITET (KATAFYGÉ)**

#### **Protreptikerens fornemmelse for processens dramaturgi og timing**

Det tredje eventuale handler om protreptikerens evne i dialogen er at "underlægge" sig den andens virkelighedsfortolkninger, at give sig hen til den anden og være opmærksom på det narrative drama, der udspiller sig i denne uforudsigelige sammenbundethed med den anden. I denne underlæggelse bevarer protreptikeren sansen for, hvornår nok er nok og genererer næste skridt i samtalen. Det er evnen til at beherske pausen og have fornemmelse for processens dramaturgi. Altså fornemmelsen for timingen i processen, der altid forholder sig til den andens mentale tempo. Her er de positive grundstemninger kærlighed og solidaritet. De negative grundstemninger er magtvilje med den tilhørende egoisme, selvtilstrækkelighed og selvretfærdighed.

### **VAR SOM FORMINGSVILJE (LEPSIS)**

#### **Protreptikerens bevidsthed om at egen blotte tilstedeværelse former processen**

Det fjerde eventuale er protreptikerens kapacitet til at modtage tiden fra den anden som en gave. En stærk nærhedsoplevelse hvor interaktionen mellem protreptikeren og den anden bevirker en vekselvirkning mellem svarende og spørgende positioner. Der formes hypoteser, tanker, spørgsmål i vekselvirkning med udforskende svar i dialogen. Den protreptiske coach stiller sig ikke kun til rådighed med sine spørgsmål og lytten men også med sin

krop og sin person, som er med til at genere spørgsmål og svar. Protreptikerens blotte tilstedeværelse er den udfordrende forskel, der gør en forskel i samtalen. Her er de positive grundstemninger taknemmeligheden, glæden og de tilhørende stemninger; lettelse, munterhed og spørgefuldhed. De negative grundstemninger er ligegyldighed og fornægtelse.

### **OPMÆRKSOMHED (PROSOCHÉ)**

#### **Protreptikerens evne til at være opmærksom og gøre det overraskende**

Det femte eventuale er opmærksomheden. Dette er en kompleks position som de andre, hvor man i en samtidighed både søger og leder i intens opmærksomhed på opmærksomheden. Protreptikeren er på én gang i stand til; at være opmærksom på sig selv, at være opmærksom på den anden; at være opmærksom på det, der sker, i begivenheden, at turde vække opmærksomhed (meta-opmærksomhed). Dette er refleksionens masterclass og en skærpelse af den meningsskabende lederkompetence med det væsentlige for øje og hjerte. Alle antenner er slået til og protreptikeren søger uden at foregribe. Her er de positive grundstemninger nærhed, lydhørhed, inspiration og intuition. De negative grundstemninger er foregribelsens og fordommens reaktive mønstergenkendelse.

### **ANSTÆNDIGHED (ERGON)**

#### **Protreptikerens evne til at lede og fuldføre processen**

Det sjette eventuale er protreptikerens vilje til at forvalte magten og påtage sig ansvaret for rollen og viser hen til protreptikerens evne til at fuldføre værket ved at modtage sig selv fra det arkimediske punkt, fra begivenheden selv som om man kunne være en anden. Det svarer til at man kan konstruere resultatet fra et punkt uden for sig selv og opdage den røde tråd. Her er de positive grundstemninger modet og kampviljen, der indeholder selvovervindelsen og entusiasme.

Ovenstående seks eventualer viser os hvor vigtigt det er at finde kongevejen gennem den anden til at ære sig selv. Eventualerne er protreptikerens indstillingszone,



hvor den anden selv finder dommen i den asymmetriske og spejlende samspilsproces og opdager de afgørende værdier i eksistensen. Det er ved at praktisere eventualerne, at protreptiske coachende samtaler fungerer.

**”IDEALET ER DET MENNESKE, DER ALTID GØR, HVAD HAN BØR GØRE, OG GØR DET FORDI HAN ØNSKER AT GØRE DET”**

Aristoteles (384-322 f.kr.)

#### **KONTEKSTUALISERING AF PROTREPTIKKEN I ACT2LEARN - LEDELSE OG HR**

Hvordan kan protreptikken omsættes i en act2learn-kontekst, hvor der arbejdes med lederens læring på diplomuddannelsen? I den refleksive læring om lederens diskursiverede position og rolle er det et gennemgående tema i lederuddannelsen at arbejde med koblingen mellem magt og viden. Magten har mange ansigter og foregår mere eller mindre synligt, direkte, indirekte og relationelt.

**DEN PROTREPTISKE LEDERSKABS-POSITION KAN TILBYDE SIG SOM EN FILOSOFISK TILGANG TIL AT LAVE EN REFLEKSIV PROCES, HVOR LEDEREN KOMMER IND TIL DE VÆSENTLIGE VÆRDIER OG BEGREBER I ORGANISATIONEN OG ARBEJDSLIV. DET ER SOM AT MÆRKE EN ÅNDELIG GÅSEHUD OG OPDAGE, HVILKET VÆRDISÆT MAN HAR, HVORFOR MAN HAR DET, OG HVOR DET KOMMER FRA.**

Protreptikken er en art personlig og almen diskursanalyse for at finde ind til de værdimæssige guldkorn og opdage, at de også kommer udefra via udforskningen og sammensmeltningen med selve begivenheden. Inde og ude bliver ét.

I act2learn er vores fyndord: ”sammen gør vi dig bedre”

og i en protreptisk kontekst ville dette kunne forstås som, at vi lærer gennem den anden. Vores læringsfilosofi er multiperspektivisk og anti-essentialistisk, hvilket betyder, at vi forlader forestillingen om objektive, universelle sandheder og konceptualisme. Vi forstår organisationer som sociale konstruktioner, der skabes og vedligeholdes i organisationsmedlemmers sproglige kommunikation. En grundlæggende forestilling i protreptikken er, at det vi fokuserer på og italesætter skaber vores virkelighed - og at der i princippet findes lige så mange versioner af virkeligheden som organisationsmedlemmer. Derfor interesserer vi os, lige som protreptikken, særligt for organisationsmedlemmernes mentale og begrebsmæssige konstruktioner og kommunikative relationer og de muligheder, der ligger heri for skabelse af nye perspektiver og nyttige handlemuligheder – både for den enkelte og for organisationen som helhed (Læringsfilosofi i act2learn Ledelse & HR : [www.act2learn.dk](http://www.act2learn.dk))

Vores konstruktionistiske antagelse er, at der ikke er noget, der er naturligt, men at vi alle er socialt konstruerede under traditioners paraplyer. Lederne er både konstituerede og konstruerende på mikro-, meso-, og makroniveauerne i forhold til deres funktioner.

Vi har i act2learn meget fokus på en vekselvirkning mellem auditorium, laboratorium og eksperimentarium i undervisningsrummet. Dette betyder, at vi i en protreptisk kontekst inddrager forskellige kombinationer af eventualerne nævnt ovenfor i såvel oplæg som øvelser og lærende plenum. Det er en vigtig del af vores konsultative og didaktiske hverdag i interaktion med de studerende, at vi anerkender, at der ikke findes teoretiske sandheder men en række forskellige positioner, som vi kan undersøge på rejsen frem mod det refleksive og værdiorienterede lederliv.

Et vigtigt perspektiv i act2learns arbejde med ledelsesperspektiverne er kontrasten mellem realismen og socialkonstruktionismen. Protreptikeren stiller op som samtalepartner uanset, om det er en inkarneret positivist, der fortæller om verden derude som et objektivt fænomen, eller om det er en socialkonstruktionist, der

definerer virkelighed som det, vi er enige om er virkeligt. Måske kunne vi tale om en slags protreptisk didaktik, som vi tilstræber i mødet med de studerende. Dialogerne i de læringsgrupper vi arbejder i og i de dialogiske øvelser vi har på act2learn tager ofte udgangspunkt i en refleksiv undersøgelse af produktionens domæne, æstetikens og refleksionens domæne. Vores intention i læringsrummet er på protreptisk vis at sætte spørgsmålstejn ved det selvfølgelige (produktionens og æstetikens domæne) og multiperspektivisk at få vendt det indlysende til alternative og generative tilgange. I disse domæner tager vi lederne "på ordet" og undersøger dels deres hverdagsrealisme, foretrukne handlemønstre i produktionens domæne. I domæneøvelserne fokuserer vi ligeledes på det som lederne er dvs. deres holdninger, deres relationer og deres værdier i æstetikens domæne. Cirkulære spørgsmål bruges som oplukkere til en dybdeforståelse af de organisatorisk konstruerede missioner, visioner og værdier. I protreptisk forstand arbejder vi ofte med lederdilemmaer og evnen til at håndtere usikkerheden på et usikkert grundlag. At absorbere usikkerhed og træffe beslutninger i en organisatorisk kontekst kræver værdibevidsthed og refleksionskompetence. I undervisningen og i vejledningen af de studerende sprogliggøres sammenkædningen af de sociale logikker, de rationelle logikker og de politiske logikker. Disse koblinger mellem forskellige logikker, perspektiver, hypotetiske tilstande og scenariske kvantespring samt forskellige ledelsesarenaer konstrueres ved hjælp af refleksionens domæne. Anerkendende udforskning og den værdsættende samtale som en protreptisk kommunikationsform er en væsentlig position i act2learns læringsfilosofi. Vores refleksionsrejse og grænsekrydsning vil fortsætte i fremtidens emergente bølge.

## LITTERATUR

- Poula Helth og Ole Fogh Kirkeby (2007): Menneske og leder – Bliv den du er. Børsens Forlag.  
 Ole Fogh Kirkeby (2008): Intimteknologier, Coaching & Protreptik (Filosofisk Coaching). Forlaget Samfundslitteratur.  
 Ole Fogh Kirkeby (2007): Det nye lederskab. Børsens Forlag.  
 Ole Fogh Kirkeby (2008): Begivenhedsledelse og Handlekraft. Børsens Forlag  
 Jens Larsen, Ole Fogh Kirkeby m.fl. (2008): Protreptik – filosofisk coaching i ledelse. Forlaget Samfundslitteratur.  
 Kim Gørtz (2010): Filosofisk tænkning i coachpraktikken – menneskesyn, teorihorisonter & kritiske applikationer. Ph.d.-afhandling. Danmarks Pædagogiske Universitet. Aarhus Universitet.  
 Kim Gørtz (2008): Coaching for viderekomne – find fremtidsudsigten i filosofiske forståelsesrammer. Forlaget Frydenlund.  
 Kim Gørtz og Bo Heimann (2008): Værdier med mening – et filosofisk opråb om etisk funderede værdiprocesser i erhvervslivet. Forlaget Frydenlund.

**SAMMEN GØR VI DIG BEDRE OG SAMMEN  
BLIVER VI BEDRE!**