



Protreptik

Godt Lederskab forudsætter evnen til at blive herre i sit eget hus

Artikel skrevet af Jan Wittrup
med bidrag fra direktør Lars Nordahl Lemvigh

Fra bundlinjeforvalter til også at være åndeligt fyrtårn

Klokken var tæt på 20:30 og jeg sad – tæt ved Kretahavets kyst – lyttende til havets brusen, chikadernes sang og min indre stemme, som prikkede til mig om, at skrive flere af mine tanker om den protreptiske samtale og erfaringer med denne vigtige form for ledersamtale ned.

Mine teoretiske og praktiske erfaringer gennem mit leder- og rådgiverliv har givet mig mange fantastiske og lærerige

oplevelser via samtaler med ledere, som fornøjes med at drøfte egne overvejelser, usikkerheder, succeser, krisetegn, glæde, magtesløshed osv., med én som ikke havde indflydelse på aktivering af trykknappen til katapultsædet.

450 år – sådan cirka – før Kristi fødsel, rumsterede de retorisk begavede grækere med samtaleformen Protreptik,

som var svarende til den tids MBA – pensum.

Udøvelse af en leders magtbase sker mest effektivt via samtalen – jeg er egentlig af den opfattelse, at der i enhver samtale demonstreres en form for magt – i ledersamtalen er denne magt defineret som iboende lederen, og derfor ikke et uvæsentligt redskab i udfyldelse af magtbasen.

Alene af disse årsager synes jeg det som rimeligt, at enhver, der har fået stillet en ledermagtbase til sin rådighed, gør sig umage via flid og træning, at kunne mestre samtalekunsten som dialogisk redskab i sin ledelsesudfoldelse.

”Det handler for mig grundlæggende om at forstå og acceptere, at jeg er mere end en leder, der bare skaber resultater – det kan ”alle” finde ud af. Skal jeg være en effektiv leder, der udviser lederskab, må der mere til. Jeg skal være autentisk. Er jeg ikke det, så vil jeg ikke kunne få følgeskab, og jeg vil ikke kunne få følgerne til, at give alt hvad de har. Det er for mig essensen af lederskabet.”

Lars Nordahl Lemvigh, direktør, Gældsstyrelsen



At kunne mestre denne disciplin kræver en hulens masse – ud over træning og flid – ikke mindst selvindsigt, selvværd, selvforståelse osv.; det som grækerne kaldte Phronesis – dydsmæssig visdom.

Phronesis er et begreb, der dækker over lederens evne til at have indsigt i og forståelse af egne normative værdier, da det erfaringsmæssigt er gennem disse værdier lederen fortolker sin virkelighed, bruger sin teoretiske og praktiske fornuft, intuitive og improvisatoriske evner og meget mere.

For at lederen kan udfylde sin magtbase overfor andre, gennem mestring af kunsten; at samtale, er det derfor afgørende at han først og fremmest

”Det autentiske lederskab er nøgleordet. Heri ligger for mig det at kende og udvirke sine personlige værdier, være der med hjertet, udvikle gode relationer og have selvdisciplin. Hvis jeg kender disse parametre, og navigerer efter dem, så kan jeg løse de største udfordringer, overvinde det største pres...”

For at nå frem til at forstå dette, må jeg arbejde med mig selv. Jeg har erfaret, at det gør jeg bedst i samtale med andre.”

Lars Nordahl Lemvigh, direktør

finder ind til sin egen Phronesis. Og netop her kan Proreptikken være en fin vej til at finde ind bagved de overfladiske bozzword udtrykte holdninger,

(dem vi ofte finder i lufthavnslitteraturen eller på selvpromoverende LinkedIn-ting) til det som virkelig betyder noget.

”Jeg har ikke forstået, det jeg tænker, før jeg selv har sagt det. Derfor er samtaleformen så vigtig. Jeg skal sætte ord på. Jeg skal formulere, hvad jeg tænker. Jeg skal forholde mig til mange synspunkter.

Det tager meget lang tid at udvikle det autentiske, personlige lederskab. Det kræver nysgerrighed, mod og selverkendelse. Det drejer sig altså ikke om omverdenen – andre mennesker og deres mening. Det drejer sig om mig – hvordan forstår jeg mig, hvordan påvirker jeg mine omgivelser osv.”

Lars Nordahl Lemvigh, direktør

Protreptiken er en krævende – og samtidig selvudviklende samtaleform – da den som minimum forudsætter evnen til – via protreptikerens egen phronesis – at:

1. analysere sig frem til om den anden taler sandt eller ubevidst / bevidst taler usandt

2. analysere sig frem til om protreptikeren nu kan stole på sig selv

- dette for at undgå én af faldgruberne i samtaler - at vi kommer til at projicere indholdet i samtalen et forkert sted hen – ofte.

Improvisatorisk adfærd

Under samtaler kan improvisatorisk adfærd være ret så nyttig.

Improvisatorisk adfærd er, som indenfor musikken, en adfærd der – indenfor rammerne – søger ud til kanten og op eller ned uden at være bunden af mere end selve rammen.

Indenfor musikken taler man eksempelvis om improvisatorisk adfærd, når Hayden i én af hans trompetkoncerter giver solotrompetisten mulighed for at spille hvad han synes, i eksempelvis de næste seksten takter.

Kravet her er at det sker i samme toneart, at koncertens grundtema kan genkendes osv. for derefter at videregive musikken til det samlede ensemble.

Improvisatorisk adfærd i lederskabet og i samtalen forudsætter i princippet det samme bl.a. indenfor flg. 3 temaer (der er ret mange flere relevante temaer):

1. SAMTALENS INDHOLD

Vi begynder med en hændelse eller et ord, der dækker en værdi (ærlighed, troværdighed, retfærdighed, kompromisløshed, åbenhed.....)

Hvad betyder det generelt, og hvad betyder det for dig?

Ordet analyseres, værdien bag, begreberne bag, beslægtede ord afsøges (kaldes for etymologi).

Vi tager fat i konkrete begivenheder fra eksempelvis den seneste måneds tid og relaterer dem til værdierne og begreberne, der er blevet nævnt.

Vi skaber hele tiden kobling med det der allerede er sagt – uhyrevigtigt – og udtrykker ønsket om at lytte.

Samtalen må gerne ende i et paradoks – det er faktisk en refleksionsskabende kvalitet.

Samtalen må gerne ende ud i, at den anden flere dage efter spekulerer over samtalen og dens indhold, refleksioner m.v. – sådan har jeg det selv ofte efter mine samtaler med ledere, eller når jeg selv har haft en protreptisk samtale med filosofen Ole Fogh Kirkeby.

2. HVAD SKAL EFFEKTEN VÆRE?

Skabe mulighed for at vende sig mod det, der er væsentligt for én selv og for fællesskabet.

Det er en ”spørge ud”-teknik til at tale om – og vende imod – væsentlige ting uden at blive privat.

Protreptikken handler bl.a. om, at vi vender værdierne mod os selv.

Det er en vaneruskende radikal samtaleform om værdier - en anden måde at hjælpe den anden til at få viden på.

Samtalen er via sit fokus på det sagte ord nærmest leksikalsk, man tager den anden på ordet med udgangspunkt i, at ”Ordet er Sjælens spejl” og med det formål at den anden finder ind til egne basisværdier og dermed være med til at sikre reel eksekvering – altid understøttet af godt lederskab.

”Effekten at mit lederskab skal være:

- Få medarbejderne omkring mig til at gå efter det fælles formål
- Samle dem omkring et unikt sæt af værdier, og hvor jeg selv er rollemodellen
- Højne medarbejdernes motivation, så de giver alt (empowerment)
- Tjene mine omgivelser – kunder, medarbejdere, lederkolleger, departement, bestyrelse osv. ”

Lars Nordahl Lemvigh, direktør

3. INDSTILLING TIL DEN ANDEN

Enhver forudindtaget opfattelse af den anden må vi holde stangen undtagen den, at den anden vil det gode.

Symptomatisk analyse er forbudt.

Enhver åbenlys skarpsindighed, raffineret argumentation og dokumentation af selvdemonstreret merviden er forbudt, med mindre det er rettet mod ordene, værdierne eller begreberne, eller mod samtalen som begivenhed generelt – en protreptiker må aldrig "vise sig" ; wauw – den er sværd.

Protreptikeren skal hjælpe den anden med at tro på sine egne gode hensigter. Lad altid den anden styre samtalen, så langt det er muligt.

Hvis den anden udtrykker problemer med en leder eller kollega, f.eks. at vedkommende er for autoritær eller egoistisk, så spørg først til disse

begrebers betydning generelt og derefter specifikt for personen selv.

Spørg om selvoplevede begivenheder, der eksemplificerer følelsen.

Spørg til følelsen bag holdningen (hvad oplever du ved det autoritære?), og om den anden selv kunne have uerkendte autoritative adfærdsformer og følelser?

Lyt, lyt og lyt endnu engang til hvad det faktisk er, den anden siger. Giv aldrig et endegyldig svar på noget spørgsmål.

At kunne mestre bare disse 3 temaer (Indhold, Effekt og Indstilling) improvisatorisk har for mig gennem mange år været en svær sag, da jeg – som det grundlæggende systemiske menneske jeg nu er – kan have haft svært ved ikke at skulle følge en præcis rækkefølge, agenda, guide eller anden procesmetode.

Men efter at have trænet dette sammen med mine kunder og andre, har det undervejs løftet min indsigt i, at værdien af improvisatorisk adfærd ikke kun er nyttig indenfor den musiske kunstart, men også indenfor kunstarten God Ledelse – en kunstart der kræver teoretisk og praktisk visdom udmøntet gennem egen Phronesis.

Og som forudsætter lederens evne til at blive herre i sit eget hus via selvindsigt, selvrespekt og selvforståelse.

Tak til Lars Nordahl Lemvigh for dit bidrag til denne artikel.

Bülow Management A/S

Jan Wittrup

Ledelsesrådgiver og protreptiker