

Den nye tids leder

Af Linda Lykke, Cand. Mag i Anvendt Filosofi



Når vi taler om ledelse, tænker vi ofte på skabelse af resultater, hvor bundlinjen har et stærkt fokus. Vi tænker ikke altid på mennesket i lederrollen eller på medarbejderne. I en tid, hvor bl.a. trivsel og udvikling indgår i samfundsdebatten, etableres disse begreber også i virksomhedens organisation, hvilket er med til at sætte rammen for lederskabet. Dette kan protreptikken være med til at understøtte.

Der kaldes på 'Den nye tids leder', og der stilles nye krav, som ligger op til det filosofiske lederskab, hvor nærværet og mennesket er i centrum. En måde, hvorpå lederen kan samtale eksistentielt i lederskabet, er ved at benytte det protreptiske redskab, som er en metode, hvorved ledelsen gøres virkningsfuld og vender både leder og medarbejder mod det, der er væsentligt for dem selv, organisationen og de arbejdsfællesskaber, der indgås i. Protreptik er et filosofisk dialogorienteret samtaleredskab, der tager sit afsæt i en værdi og/eller et begreb, hvor lederen kan betragtes som et spejl, når denne protrepterer medarbejderen. Gennem refleksion og dialog hjælper lederen medarbejderen med at se sig selv mere tydeligt og dermed opdage nye perspektiver. Dette gavner ikke kun medarbejderen og lederen, men berører også positivt hele organisationen, hvis protreptik implementeres som en metode.

Effektfuld kollektiv læring

Poula Helth, Ph.d, cand. scient. adm og DISPUK, har gennem sin aktionsforskning påvist, at netop

det at arbejde med kollektiv læring i organisationer har en dokumenteret effekt, ligesom den fokuserer på at skabe forandring gennem aktiv deltagelse og refleksion. Helth's aktionsforskning har desuden vist, at der ligeledes er et behov for at styrke lederens kompetencer til at være bedre i stand til at lede ud fra erfaring i egen praksis.

Regenerativ ledelse og protreptik har en positiv dokumenteret virkning, da det fokuserer på udviklingen af individuel og kollektiv dygtighed, ligesom det skaber et miljø, der fremmer vækst, læring og positiv forandring. Ved at integrere regenerativ ledelse vil man kunne opnå mere dybdegående og transformative resultater.

Ledere må sanse og fornemme

Helth beskriver, når tilspurgt om, hvordan hun ser den nye tids leder, at det bl.a. kredser om at have viden om mekanismer, såsom at have forstand på styring og besidde tværfaglighed, der omhandler viden om de paradigmer, der styrer samfundet, verden og organisationen.



Som leder skal man lære at sanse og fornemme stemning

Citat Helth

Dette kan gøres ved at fremhæve vigtigheden af at skabe bæredygtige og helende systemer igennem sit lederskab, og dermed argumenterer Helth også for, at netop praksisbegrebet skal udvikles, da man vil opnå en mere nuanceret indsigt i, hvordan praksis påvirker egne handlinger, relationerne i organisationen og i samfundet, hvilket vil give mulighed for at reflektere og dermed forbedre praksissen på en mere bevidst og meningsfuld måde.

I kraft af at fornemme og sanse stemning, fastslår Helth også, at rummet finder sted, og at rummet ikke kun ses som værende et fysisk sted, men derimod også kan ses som en mental tilstand, hvor vores tanker og ideer kan udfolde sig i refleksionen.

Protreptik øger selvbevidstheden

Lotte Büchert, rektor på Slagelse Gymnasium, har allerede implementeret protreptikken i sit lederskab og mærker, at det skaber en balance i arbejdslivet og en fleksibilitet, der er med til at bygge bro på tværs af generationer. En holistisk leder, der formår at tilgå de forskellige perspektiver i sit ledelsesrum, er Bücherts bud på den nye tids leder. En autentisk holistisk leder, der formår at inspirere sine medarbejdere.

Du er ikke noget qua dig selv

Citat Büchert

Vi er som mennesker ikke blot begrænset til vores individuelle selv, men derimod dybt forbundet med og formet af vores relationer og samspil med andre mennesker og verden omkring os, hvilket betyder, at vores væren og vores selv ikke kan adskilles fra den kontekst, vi er en del af, og at vores identitet er afhængig af vores interaktioner og relationer med andre. Når der benyttes protreptiske tilgange i lederskabet, vil denne understøtte refleksionen over egen praksis og eksistens og dermed hjælpe til tilføjjelsen af øget selvbevidsthed, personlig vækst og sluttelig bidrage til en mere autentisk og berigende ledelsesform.

Både leder og medarbejdere vokser

Büchert nævner det enorme ansvar, der ligger i begrebet ledelse, og derfor skal lederskabet tages op til revurdering, da ledelse kræver nye tilgange.

Ved at tage en mere holistisk tilgang til ledelse gives der mulighed for at fokusere på organisationen som værende en helhed og dermed tage hensyn til alle de aspekter, der forefindes i organisationen, herunder også mennesket, kultur og processor, som alle er vigtige faktorer, der skaber balance og sammenhæng mellem de forskellige dele af organisationen. Büchert fortæller om, at det protreptiske samtalerum, der kan skabes i dialogformen, har bidraget med en ny form for lydhørhed og tålmodighed, der er medvirkende til at fjerne følelsen af eventuel mistillid og kritik. Den protreptiske metode har dermed lettet dialogformen og løftet den op til et højere og mere medmenneskeligt niveau, hvor leder og medarbejder danner et trygt rum, der tillader begge at vokse og udfolde sig.

Büchert siger, at på ledermøderne arbejdes der målrettet med protreptik, hvor begreber belyses. Feks. hvis der skal arbejdes med en ny strategi på gymnasiet, starter processen med, at vi undersøger begrebet STRATEGI, for hvad mener vi hver især, at strategi betyder? Efterfølgende har vi et helt andet afsæt for at lave strategiarbejdet. Det er en stor fordel. Vi benytter os også af den protreptiske metode: 'Den græske firkant', af dr. phil. Ole Fogh Kirkeby. Hvis vi har et dilemma, så stiller vi os i de fire hjørner og stiller spørgsmål. Hvis vi tager denne beslutning, hvem er det så godt for eller ikke godt for, er det retfærdigt, er det retfærdigt for alle, er vi sande? Og sådan kunne jeg blive ved, udtaler hun.

Anerkender, motiverer og skaber forståelse

Henrik Kronborg Olsen, uddannet Diplom i ledelse, afdelingsleder og under uddannelse til protreptiker, beretter om, at protreptikken bidrager til skabelse af balance mellem dét, den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas kalder for systemverden og livsverden – uden at miste sig selv. Kronborg Olsen forklarer, at ledelse skal tages med største alvor, for mennesker er ikke maskiner, derfor er ledelse med hjertet i fokus for ham.

Protreptik giver indsigt i selvet og er en styrke, der kommer til udtryk i gensidigt følgeskab gennem organisationen.

Citat Kronborg Olsen

Olsen besøger begrebet anerkendelse, da han finder en stor vigtighed i det. At anerkende gør os i stand til at koble sig på andres erkendelser fuldstændig fordomsfrit, og det er med til at fremelske

både medmenneskelighed og det phroniske lederskab. Når en leder vælger at bevæge og styrke livsverden og dermed åbne op overfor mangfoldighed og nye tankegange, kan det føre til en større forståelse og berigelse af ens egen horisont.

For Olsen har filosofien tilført en fornyet kontakt til hverdagen, og det har bidraget til at genbesøge eget værdifundament. Lederskabet er dobbeltsidet, fordi en leder skal formå at balancere og også forstå at håndtere sine medarbejderes behov og organisationens værdier og mål. Protreptikken kan være en vigtig komponent, fordi ved at anvende de protreptiske principper kan lederen skabe et miljø, hvor medarbejderne føler sig motiveret, inspireret og støttet til at opnå både egne og organisationens mål, og dermed har den protreptiske metode bidraget til at skabe en positiv arbejdskultur, hvor medarbejderne føler sig værdsat og har mulighed for at vokse og trives. Olsen benytter redskabet direkte i sin ledelse af medarbejderne ved at udvælge begreber, som de belyser i teamene og ved MUS-samtaler, hvor de udvælger begreber, som for medarbejderen er nærværende. Dette rum bringer nye refleksioner med sig, som er brugbare i medarbejderens praksis, og det skaber større trivsel.

I Helts aktionsforskning var resultaterne ved at implementere protreptik og affektiv læring tydelige, fordi det aktiverede lederens kognitive kapacitet og den kreative krop, idet lederens sanser blev bragt i spil via indsigtfuld læring. Büchert oplever ligeledes, at protreptikken har forandret lederskabet positivt og hjælper til at skabe en ny og mere indsigtfuld glæde i organisationen.

For Olsen har det at kunne lytte åbent og dermed lede med hjertet haft et stort fokus, fordi det er med til at skabe en balance, der indbyder til forståelse, rummelighed og at turde gribe ud efter nærvær og skabe en positiv sfære.

Karen-Marie Heltoft – formand på Toften – fortæller om brug af protreptik i sit arbejde

Jeg anvender til stadighed i alle mine ledelsesopgaver den bagvedliggende protreptiske grundtanke. I mit arbejde hjælper det mig med at holde fokus på det, der er væsentligt for den anden. Det kræver store øre og lille mund, hvilket protreptikken øger mit fokus på.

At arbejde i det protreptiske univers skærper min nysgerrighed, min måde at spørge på, min måde at vende spejlet mod mig selv og understøtter mig også i at hjælpe medarbejdere i deres praksis til at vende spejlet mod dem selv.

Når det er sagt har protreptikken og den filosofiske tankegang en rodfæstning i det værdibaserede arbejde. Der gør det lettere kontinuerligt at bevæge sig i de balancer, der er til stede i et komplekst arbejdsfelt, hvor mange sandheder er – og skal være herskende for at finde de bedste løsninger for dem, vi samarbejder med og skal lykkes sammen med.

Derudover faciliterer protreptikken KFUM Sociale Arbejdes måde at anskue verden og mennesker på – troen på at mennesker sætter spor i hinandens hjerter, og mantraet, at det er borgeren, der sætter opgaven, og opgaven der sætter holdet, går godt i tråd med protreptikken. En erkendelse er også, at protreptikkens virke først ser det sande, idet sårbarhed tør vises, og bevidsthed om egne "masker" er til stede. Den faglige fordel herved er desuden et øget mod via protreptikken til at sænke paraderne og derved disse masker.

Jeg kan kun anbefale at åbne døren til protreptikkens verden – den eneste fare, der er herved, er, at du bliver klogere på din omverden og dig selv. Derfor sender jeg også fortsat medarbejdere afsted på denne uddannelse og anvender ekstern protreptisk filosofisk fagsupervision for på den ene side at understøtte værdiarbejdet, men også for at give medarbejderne muligheden, af forskellige grunde og behov, til en videre udvikling til gavn for dem selv, borgerne og vores organisation.



Protreptikeruddannelsen har siden 2012 været udbudt hos ZTRONG i Slagelse og København. Desuden udbydes der i samme byer protreptisk ledernetværk med kendte foredragsholdere. Maibrith Isberg Andersen er ejer af virksomheden, der har specialiseret sig i at gøre protreptik praksisnær. Der er 10 konsulenter tilknyttet, og Maibrith er i gang med sin syvende udgivelse af protreptiske værker.

www.ztrong.dk