

Relationel selvledelse - Ledelse af værdier gennem protreptik

Formuleringen af organisatoriske værdier har i mange år være en gængs metode i udviklingen af en rammesætning, der kan imødekomme styring i organisationer, som er præget af kontingens og kompleksitet. Det betyder, at organisationer typisk vil beslutte sig for et antal værdier, der skal kendetegne og præge kulturen for derefter at blive oversat til de ønskede resultater for brugerne.

Der skal således gøres et værdimæssigt oversættelsesarbejde. Dette bliver som oftest til på et enkeltstående personalemøde, hvor alle nikker til en samling værdier, som ingen rigtig kan være uenige i. Der er ingen, der kan have indvendinger imod at gøre f.eks. tillid til en organisatorisk værdi. Det bliver derfor ofte til lidt sniksnak, hvorefter alle går tilbage og gør, som de altid har gjort. Det kan også forekomme, at der sjældent er nogen, der kan huske alle organisationens værdier, selvom der måske kun er tre eller fire af dem. Og huskes der nogle, så er det sommetider værdier fra et gammelt værdigrundlag. Der tales i øvrigt sjældent om organisatoriske værdier på møder og lignende, da det er drift, årshjul, planlægning m.m., der prioriteres.

Det kan fremstå paradoksalt, at et højt agtet styringsværktøj som værdier, der skal gøre organisationer i stand til at håndtere kompleksitet og kontingens, ikke får tildelt nogen særlig organisatorisk opmærksomhed i praksis. Det bliver i stedet i høj grad lederne og medarbejdernes egen opgave at fortolke værdierne betydning og implementere dem. Paradokset forstærkes af, hvad der tyder på en opfattelse af, at en organisations værdier forstås uafhængigt af brugernes vurdering - selvom det er brugernes oplevelse med værdierne, som det hele i sidste ende handler om.

Ud fra sådanne overvejelser var jeg i mange år forundret over organisatoriske værdiers egentlige betydning. Jeg samlede derfor denne nysgerrighed i spørgsmålet: "Hvordan fortolker medarbejdere og ledere organisatoriske værdier, og hvilken betydning har det for brugernes oplevelse af værdi?" Det var spørgsmålet, jeg var drevet af, og jeg forfulgte dette i min masterafhandling fra mit Master of Public Governance studie med Ole Fogh Kirkeby som vejleder. Dette blev begyndelsen på den motivation, der nu ligger bag min anvendelse af protreptik i min ledergerning og sideløbende som selvstændig ledelseskonsulent med speciale i protreptik. Derudover er det hele grundlaget for den artikel, jeg i det følgende vil udfolde. Artiklen handler om, hvordan medarbejdere i en værdistyret organisation som folkeskolen kan udvikle et dobbelt blik på værdier, nemlig dels på egen værdiforståelse, dels den Andens, som ikke nødvendigvis er de samme. Protreptikken beskrives her som en metode til denne erkendelse, som kan kaldes relationel selvledelse.

I første del af artiklen vil jeg beskrive og vise forskellige former for selvledelse i forhold til værdier i organisationer. Dette bliver afsat for anden del af artiklen, som viser hvordan jeg konkret i folkeskoleregi har arbejdet med protreptikken og dermed fostret og været vidne til den form for værdiorienteret selvledelse, som jeg betegner relationel selvledelse.

Værdier og selvledelse

For at komme frem til protreptik som en brugbar metode i arbejdet med organisatoriske værdier må ordet værdi forstås. Hvad er det egentlig for noget? Og hvordan kommer det til udtryk? I udgangspunktet kan værdier forstås som grundlaget for den mening, vi tilskriver motiver for vores handlinger. Værdier er iboende, og de kan fremstå mere eller mindre bevidste, men de vil altid være virksomme i vores tænkning, følelser, erkendelser, erfaringer og handlen. Værdier ligger bag vores individuelle vurdering i enhver begivenhed, og den afslører dermed vores særlige aksiologi, altså den måde, hvorpå vi helt unikt og substantielt forstår vores egne værdier. Begivenheden er i denne forstand en proces, som tillægges en særlig betydning, og denne betydning opstår gennem individets vurdering. Der er på denne måde forbindelse til ordet værdi, da ordet *vurdere* har samme rod som værdi ("at vende mod"), som netop er omdrejningspunktet for vores særlige aksiologi, når vi gør rede for vores egne motiver eller analyserende forholder os til andres (Fogh Kirkeby 2016). I mit arbejde med masterafhandlingen blev det tydeligt, at denne værdibaserede vurdering ofte manifesterer sig i medarbejdere og ledere som en "mærken" af noget, der ikke rigtig kan identificeres. Det er en "mærken", der opstår i begivenheder med andre, og den forekommer som en intuition, en fornemmelse, en følelse.

Man kan sige, at denne mærken og intuition som en organisatorisk arbejdsform gør medarbejdere og ledere såkaldt *eksistentielt selvledende*. Denne form er den første af tre udbredte former for selvledelse (Kristensen og Pedersen 2013), som jeg kort vil introducere. Den eksistentielle selvledelse giver medarbejderne en høj grad af indflydelse på eget arbejde. Det er medarbejdernes opgave at tage beslutning om, hvad der skal laves, og hvordan det skal laves. Der er ikke fast besluttede rammer for arbejdet, da det er medarbejdernes egne holdninger, vurderinger og standarder, der skal udgøre arbejdets rammesætning. Den eksistentielt selvledende medarbejder behøver ikke at kende organisationens præcise standarder for at skabe værdi i egen selvforståelse, da medarbejderen selv vil analysere organisationens behov. Medarbejdere og ledere refererer altså til sig selv som eksistentielt selvledende, når de selvleder på værdier og dermed også selv skal vurdere, hvad der har værdi for brugerne.

De to øvrige selvledelsesformer er henholdsvis *den strategisk selvledende medarbejder* og *den selvstyrende medarbejder*. Med strategisk selvledelse flytter medarbejdernes egen vurdering af værdi sig til, hvad der har værdi for forretningen. Det er medarbejdernes forretningsforståelse, der skaber grundlag for, hvad og hvordan der skal arbejdes, og det centrale spørgsmål for den strategisk selvledende er derfor: "hvorfors arbejder jeg"? Det er på denne måde forretningen, der spørges til, og det er svaret, der skal begrunde medarbejdernes målsætninger og handlinger i praksis. Den strategisk selvledende medarbejder er altså domineret af sit forhold til omgivelserne. Medarbejderen vil se på forretningen, når en organisations værdier skal vurderes, og først der kan værdierne forstås. Organisationens værdier skal på denne måde oversættes til det, der er brugerens, dvs. forældres eller elevs bevidste eller ubevidste værdiforståelse, mens medarbejderens egne værdier må tilsidesættes, hvis ikke de kan forstås som værdifulde for brugerne. Den strategisk selvledende medarbejder må dermed nedtone sin egen personlige aksiologi og i stedet forstå sig selv gennem oplevede ydre forhold.

Den selvstyrende medarbejder har indflydelse på arbejdets *hvordan*. Bemærk at her er tale om selv-styring og ikke selv-ledelse. Det er medarbejderens opgave at fortolke regler, formål og de

rammer, der er givet fra ledelsen, og derefter gøre disse til selvstændige beslutninger og handlinger i egen praksis. Den selvstyrende medarbejder skal således planlægge og koordinere sit eget arbejde, uden at være direkte involveret i, *hvad* arbejdet består i, og slet ikke i *hvorfor* arbejdet skal udføres, som det skal. Den selvstyrende medarbejder vil, i stedet for at forholde sig til sig selv, referere til andre, som er ansvarlige for organisationens værdier, og dermed fralægge sig ansvaret.

Fælles for den strategisk selvledende og den selvstyrende medarbejder er, at de begge nedtoner deres egen menneskelige og personlige betydningsdannelse i arbejdet med værdier og dermed gør sig selv mindre betydningsfulde i mødet med brugerne. Det indadvendte blik mod egen intuition og selvfølelse har i disse to sidstnævnte former for selvledelse ikke den nødvendige legitimitet. Medarbejderne må altså i udgangspunktet undlade at handle på den ”mærken”, der opstår i begivenheden hos dem selv og i stedet forlade sig på andres oplevelse af værdi.

Der opstår forskellige problemstillinger i de former for selvledelse, som her er nævnt, og jeg vil komme ind på tre af dem. Den ene problemstilling relaterer sig til den strategiske selvledelse og det forhold, at forståelse af andres vurdering af begivenheder – dvs. brugernes - er svær at gøre sig uden en vis forankring og bevidsthed om egne værdier. Man er med hermeneutiske ord nødt til at have en vis forståelse af værdier for at kunne forstå andres. Hvad angår den selvstyrende medarbejder er en anden problemstilling, at vedkommende kan risikere at agere i et selvbedrag om at være i overensstemmelse med organisationens værdier og dermed bliver fremmedgjort for sig selv. Det kan potentielt være et belastende arbejdsmiljø slet ikke at investere sig personligt i sit arbejde, og det er måske årsagen til, at jeg i mine undersøgelser udelukkende finder eksistentielt selvledende medarbejdere og ledere i arbejdet med værdier, uanset hvad ledelsen i organisationen i øvrigt ønsker sig af former for selvledelse.

Imidlertid opstår der også en tredje problemstilling, denne i forhold til de eksistentielt selvledende medarbejdere. De er nemlig ikke altid klar over, hvad de refererer til andet end en ”mærken”, og dermed er det et referenceforhold, der forbliver i det ubevidste. Det bliver på den måde utydeligt for ledere og medarbejdere, hvordan de egentlig skaber værdi for brugerne. Dette fandt jeg i mit studie yderligere belæg for, da der ingen sammenhæng var at finde imellem de begivenheder, der skulle føre til en given værdi og så brugernes oplevelse af værdien i samme begivenhed. Med andre ord kan det altså godt være, at en skole mødes til morgensamlinger for at udleve værdien fællesskab, men det er ikke ensbetydende med, at begivenheden giver oplevelsen af fællesskab for brugerne eller for alle medarbejderne. Problematikken er, at når en medarbejder eller leder selv oplever glæde ved f.eks. en morgensamling og kobler denne følelse til begivenheden, kan de ubevidst komme til at vurdere, at andre oplever det samme. Det er bare ikke altid tilfældet. Det er derfor ikke nok for medarbejdere og ledere at referere til sig selv, hvis de ikke er klar over, at de gør det. Samtidig er det, som tidligere nævnt, heller ikke nok blot at referere til brugernes oplevelser.

Værdiarbejdet i Folkeskolen Nord

Som indledende undersøgelse i mit arbejde med masterafhandlingen fandt jeg, at værdiarbejdet i, hvad jeg her vil kalde Folkeskolen Nord, ikke var virksomt. Jeg fandt nemlig ingen tydelig

sammenhæng mellem den måde medarbejdere fortolkede værdier på, og den oplevelse brugerne havde med værdierne. Jeg fandt heller ingen sammenhæng mellem den måde medarbejdere og ledere i samme organisation fortolkede værdier og de begivenheder, der skulle knytte sig til de givne værdier.

Jeg fandt i min empiri grundlæggende to forståelser eller persontyper, som var typiske for måden at arbejde med værdier på. Den ene kalder jeg ”Jan kan”. Det er en karakter, som kan beskrives med følgende sætning:

”Jeg mærker værdierne på mig selv og ser ubevidst mig selv i alle andre, altså, jeg mærker fx tryghed og tillægger så alle andre den samme følelse.”

Den anden persontype kalder jeg ”Hals mindset”. Den kan beskrives med sætningen:

”Jeg mærker værdierne på mig selv, og ubevidst evner jeg at se den anden som den Anden. Det vil sige, jeg ”mærker” fx tryghed og ved intuitivt, at alle andre potentielt kan føle det samme, men ikke nødvendigvis gør det.”

Kort sagt overfører ”Jan kan” automatisk sin egen mærken til andre, mens ”Hals mindset” intuitivt formår at handle på følelser som sin egen, men samtidig er nysgerrig på, om andre mon føler eller oplever det samme. De to persontyper er dermed forskellige, men dog ens i den forstand, at de ikke har erkendt og bevidst reflekterer over forskelligheden mellem sig selv og den Anden.

Medarbejdere med Hals mindset har stor betydning for en organisation, der vil arbejde med værdier, da de i højere grad end ”Jan kan” evner at møde forældre og elever på værdier, der er vigtige for dem. Det er et udgangspunkt, der næsten altid skaber grobund for høj forældretilfredshed og trivsel blandt børnene. Men der kan opstå en usund organisatorisk afhængighed af disse medarbejdere, når deres værdimæssige opmærksomhed på andre ikke kan identificeres som andet end en ”mærken” og derved forbliver ubevidst for organisationen. For så længe værdierne forbliver i det ubevidste, ved medarbejderne ikke, hvornår de handler på hvilke værdier. Det er bare noget der sker med dem. Ledelse og organisationer kan ikke udvikle værdi-kompetence, når den ikke kan forklares. Hals mindset er blot en intuition, en følelse eller fornemmelse, der kan være rigtig eller forkert, og kompetencen bliver således nemt reduceret til, at enten har man den, eller også har man den ikke, hvorfor jeg kalder den et mindset. Det kan i organisationen udvikle sig til afmagt eller som veteranetoget i Tivoli: vi tror vi styrer, men det gør vi ikke, eller det gør vi, men så længe det forbliver ubevidst, er vi ikke i stand til at se os selv i begivenheden og dermed forandre vores forståelser eller adfærd i relation til værdierne.

Med disse betragtninger vil jeg vurdere, at de ovenstående tre selvledelsesformer ikke rigtig kan favne arbejdet med værdier, da ingen af disse har blik for fortolkningen af værdier i menneskelige mellemværender.

Der er behov for at gøre os vores unikke værdistruktur bevidst og dermed øge vores begivenhedskapacitet. Det vil jeg foreslå som en fjerde form for selvledelse, nemlig *relationel selvledelse*. Og på færden mod denne, kan vi gøre ophold ved Kierkegaards persontype Etikeren, som har et veludviklet selvforhold:

”Eet er det jo at tænke saaledes, at Ens opmærksomhed bestandigt blot er udefter, i Retning af Gjenstanden, som er noget Udvotes; et Andet at være saaledes vendt i at tænke, at man

bestandigt i hvert Øieblik bliver sig selv bevidst, sig sin Tilstand under Tænkningen bevidst, eller hvorledes det gaaer til i En selv under Tænkningen”. (Kierkegaard 2013: 355)

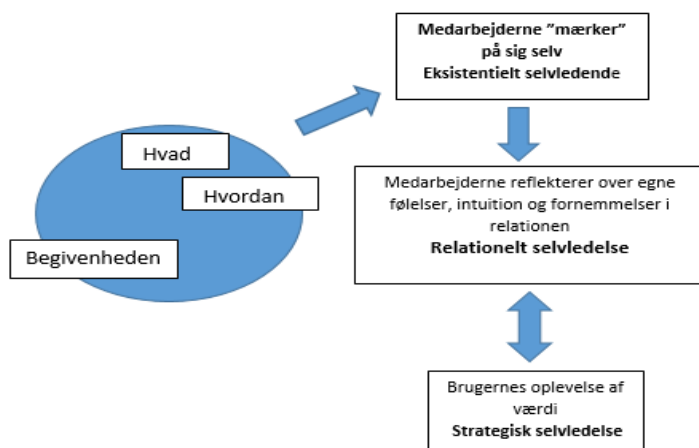
Det vil sige, at iagttageren ikke bare skal være opmærksom på det sete, men også på sig selv, på sit eget selvforhold. Det gør Kierkegaards Etiker ved ”at vælge sig selv” og dermed opnå en fornemmelse for de følelser der er ens egne, og dem der ikke er det.

Fra denne nødvendige opmærksomhed på eget selvforhold, kan vi nu vende os mod den Anden. Herfra vil jeg mene, at relationel selvledelse kan opstå.

Relationel selvledelse

Det organisatoriske incitament for relationel selvledelse er, at for at kunne skabe værdi for brugerne, er jeg nødt til at forstå mig selv og være bevidst om, hvad der er mine egne følelser/holdninger/intentioner. Idet jeg bliver klar over dette, vil jeg også kunne skelne mellem mig selv og den Anden og dermed få et grundlag for at blive nysgerrig på det, som jeg måske ikke ved om den Andens værdier (endnu). Igennem denne kontinuerlige nysgerrighed og fortolkning vil jeg være i stand til bedre at forstå, hvad der har værdi f.eks. for brugerne eller for mine kolleger.

Fortolkningsprocessen begynder med, at jeg som eksistentielt selvledende fokuserer på at mærke mig selv. Men i bevidstheden om, at jeg også skal skabe værdi for andre, bliver mit ”hvorfor” todelt, og jeg bevæger mig over i den strategiske selvledelse for at forstå brugerne. Denne proces fortsætter igennem hele begivenheden, hvor jeg veksler mellem en bevidsthed om, hvad der er mine følelser og oplevelser i relationen, og hvad der er de andres. Denne proces er illustreret ved de dobbeltgående pile i figuren og beskriver det dobbelte blik på fx værdier.



Figur 1: Processen mod relationel selvledelse

Det er dette selvforhold og denne dialektiske proces, der udgør relationel selvledelse, og i stimuleringen heraf er protreptikken en enestående metode.

Dette fandt jeg første gang ord for, da en lærer med 30 års erfaring et par dage efter en protreptisk samtale med mig om ordentlighed sagde følgende: “Tim, jeg har fundet ud af, at jeg ikke kan male alle andre i mit eget billede”. Nuvel, det er en sætning, de fleste af os har lært, men

det er forvandlende at erkende det! Mødet gav mig troen på, at protreptik som coachende metode kunne arbejde med et relationelt selvledende perspektiv.

Protreptik i organisationen

Jeg vil nu forholde mig helt konkret til protreptikken og den protreptiske samtale som en relevant metode til at arbejde henimod relationel selvledelse efter ovenfor at have præsenteret mit argument for denne selvledelsesform i arbejdet med værdier.

Hensigten med en protreptisk samtale er at vende medarbejderen mod det, der er væsentligt for medarbejderen selv og i denne forstand også for organisationen og for fællesskabet.

Protreptikken er en filosofisk samtale, der fokuserer på medarbejderens stillingtagen til egne basale værdier og herunder til forståelsen for egen praksis. Det er en dialogisk form, der omhandler selverkendelse i betydningen: hvem er jeg, hvad vil jeg, og om jeg vil (Fogh Kirkeby 2008).

Protreptikken tager udgangspunkt i Platons *diairetiske* metode, hvor enkeltbegreber anskues i sammenhæng med et større begrebslogisk system. Der er i denne forstand overbegreber til ethvert begreb. Forholdet kan herunder variere alt efter kontekst, men der vil altid være fire fundamentale overbegreber til stede. Disse begreber udgør *den græske firkant*. I centrum for de fire overbegreber: *Godhed, sandhed, retfærdighed og skønhed*, er til dels *friheden*, der omhandler virkeliggørelsen af disse fire værdier gennem kritisk og empatisk tænkning, til dels *phrónesis* der udgør den værdibaserede handlen.

Protreptikken tager sit afsæt i ordet som fænomen og betragter dette som havende afgørende betydning for vores praksis. Ordet kan udtrykke erfaringer, der erindres, fremkaldes og genfortælles, og det kan indeholde en virkelighed, der rækker ud over ordets egen betydningsdimension. Den protreptiske samtale kan således tage udgangspunkt i et ord og være afsæt for udfoldelsen af de værdier, der i udfoldelsen af ordets komplekse betydninger præger dialogpartnerens liv (Fogh Kirkeby 2016).

Den protreptiske samtale er dermed en måde at bevidstgøre værdier på, som kredser om og udfolder disse med afsæt i et ord, der beskriver et fænomen, fx retfærdighed eller omsorg. Det ligger samtidig i forståelsen af metoden, at vores værdier altid refererer til de fire overordnede værdier godhed, sandhed, retfærdighed og skønhed, og at et kontinuerligt arbejde med at balancere mellem disse skaber en frihed for mennesket i fællesskabet. Den protreptiske samtale er ideelt en bevidstgørelsesproces, hvor den enkelte erkender sig selv som et værdibåret væsen og i samme ombæring oplever, hvordan forståelser og vurderinger nødvendigvis bygger på personlige domme og ”mærken”, som hidtil har været ureflekterede. Derved opstår erkendelsen af den Anden, dvs. oplevelsen af, at det ikke er muligt ureflekteret at overføre egne oplevelser og værdier til andre mennesker. Her er i mine øjne muligheden for at lægge grunden til relationel selvledelse i forhold til værdier.

Jeg har introduceret protreptik og relationel selvledelse på flere skoler og i lederteams på forskellige måder, og jeg vil i det følgende beskrive tre helt konkrete tilgange med protreptikken som omdrejningspunkt.

Medarbejderteams

Jeg har arbejdet med protreptik som en fast del af teamudviklingssamtaler, hvor jeg i dialog med en lærer eller pædagog undersøger en organisatorisk værdi eller blot en værdi, der optager teamet. Jeg havde fx. et team, der ville tale om ”undervisning”, eftersom de var uenige om udmøntningen af deres fællesundervisning. Jeg inviterede derfor teamet til en protreptisk samtale om begrebet undervisning som en del af deres teamudviklingssamtale. Jeg åbnede samtalen ved at stille spørgsmålet: ”Hvad er undervisning egentlig lavet af?”, og derfra foldede vi ordets betydninger ud. I denne samtale fandt vi ud af, at undervisning består af ”samspil”, eller det var, hvad det i sidste ende handlede om for den lærer, jeg talte med.

Under samtalen lyttede teamet udelukkende og dannede i denne lyttende position deres egne indre svar på de protreptiske spørgsmål, da disse hele tiden åbnede for ordets mangfoldige betydningsunivers. Det er svar, der kun kan forklares med baggrund i det menneske man er, hvilket øjeblikkeligt bringer opmærksomhed på det individuelle i teamet. Den protreptiske samtale gav hver enkelt i teamet indblik i de forskellige betydninger, som hver især sad inde med og dermed deres indbyrdes forskelle.

For yderligere at illustrere denne pointe: Når jeg arbejder med teams, bruger jeg ofte farver i mine protreptiske spørgsmål. Jeg kan fx spørge: Hvilken farve vil du tildele undervisning, hvis undervisning havde en farve? I dette spørgsmål taler jeg til følelseslivet, da farver typisk tilhører den kategori, og der opstår øjeblikkeligt et fuldstændigt mangfoldigt udtryk blandt alle i teamet. Der er sjældent to, der nævner de samme farver, og hvis de gør, så er deres baggrund for at gøre det meget forskellig. Det påfaldende for teammedlemmerne er, at de samtidig med valget af en farve må anerkende, at valget ikke er tilfældigt. De føler en tilskyndelse til at vælge netop den ene farve frem for den anden, men ved i øjeblikket ikke hvorfor. Når jeg så spørger videre ind til valget, taler de sig langsomt ind på en motiveret baggrund for netop den valgte farve. Et perspektiv der understøtter min opdagelse af, at værdier ofte indtræffer som en ”mærken” og forbliver ubevidste, hvis ikke de samtidig gøres til genstand for et reflekteret selvforhold, som de gør, når begrebet udfoldes i samtalen.

Øvelsen viser i sin enkelhed, hvad protreptikken formår. Den giver på en gang en opmærksomhed på sig selv - ”hvilken farve vil jeg vælge” - og samtidig en klar forståelse af, at en anden helt spontant vil vælge en anden farve. Vi kan jo ikke forvente fra hinanden at have de samme følelser og intuitioner på de samme tidspunkter. Det kan virke åbenlyst i sådanne øvelser, men det bliver ofte en forglemmelse i arbejdet med værdier. Vi tror umiddelbart, at vi alle ved, hvad åbenhed f.eks. er, og hvordan vi kommer frem til sådanne værdier. Men vi glemmer, at disse værdier netop optræder som denne ”mærken”, en følelse, en fornemmelse der som i øvelsen med farverne tilskynder os til at vurdere en given begivenhed på en særlig måde. Vi kan ikke rigtig identificere, hvad det umiddelbart handler om, men blot konstatere at enten så mærker jeg, at der er åbenhed, eller også så mærker jeg, at det er der ikke. Vi kan på den måde vurdere begivenheders evne til at udgøre de værdier, vi tilskriver dem, men vi gør det ofte ikke. Tværtimod så kan ritualer på skoler gøres igen og igen, uden at der spørges ind til følelsen. Det så jeg også i min empiri i min masterafhandling, da der ingen tydelig sammenhæng var mellem medarbejderes og lederes fortolkninger af værdier og brugernes oplevelser med dem. Men det mest tankevækkende var måske også, at ingen brugere på noget tidspunkt var blevet spurgt ind til deres oplevelser med

værdierne. Det forbliver ofte en medarbejderantagelse, at værdierne er til stede, eksemplificeret gennem persontypen ”Jan kan”, som jeg identificerede på baggrund af denne analyse.

Det protreptiske teammøde bliver altså træning i evnen til at ”finde sig selv” i arbejdet med værdier samt at blive klar over, at værdier er individuelt sammensatte og mærkes som sådan i de begivenheder, vi er sammen om. Vi oplever, at vi er forskellige, og dermed bliver vi mere ydmyge over for værdierne. Vi kan altså ikke længere forlade os på, at de er til stede i den måde, vi er sammen på, blot fordi vi har besluttet os for at have værdierne. Vi må i stedet spørge hinanden, om det nu også er tilfældet. Det gælder faktisk i alle de begivenheder, vi er fælles om. Det er disse erkendelser, der grundlæggende bidrager til den opmærksomhed, der træner den relationelle selvledelse.

Jeg vil dog påpege, at farveøvelsen som beskrevet i denne teamsammenhæng kun anvendes til at vække medarbejdernes nysgerrighed på protreptikken. Det vil sjældent være en god idé at starte en fuld protreptisk samtale i patos-dimensionen, hvor følelser og emotioner er i centrum.

Lederteams

I flere forskellige lederteams har jeg arbejdet med protreptik, og det har i denne sammenhæng gang på gang vist sig som et helt enestående ledelsesværktøj. Ledere bliver konstant vurderet på deres værdier i mødet med medarbejdere, med-ledere, børn, unge og forældre, der nu engang er omdrejningspunktet for en given organisation. Værdier er styringslogikken bag den kommunikation, som en leder eller ledelse foretager sig, og dette stiller krav til en streng iagttagelse af egne værdier i ledergerningen.

Det skulle så betyde, at værdier i ledelse skulle være centrum for meget fælles ledelsesudvikling. Men det er klart min oplevelse, at det er de ikke. Det er som for medarbejderne ikke rigtig noget, man kan få greb om. Jeg introducerer som oftest protreptik til ledere ved at invitere hele lederteams til en protreptisk samtale, hvor en af lederne indvilliger i at være min samtalepartner. Denne leder vælger en værdi, der optager vedkommende særligt, og vi undersøger værdien sammen i en protreptisk samtale. Jeg spørger ind til værdien ud fra et indledende logos perspektiv, hvor vi sammen indkredser den med spørgsmål som, hvor værdien kommer fra, hvilken stilling den har, hvor den er på vej hen osv.? Det er altså spørgsmål, som holder værdien i armslængde fra lederens følelsesliv. Det er i denne del af samtalen, at jeg opnår en fornemmelse for lederens måde at tage værdien til sig på, som kan give anledning til at bevæge samtalen ind i en patosdel. Det kan i denne del gøres med spørgsmål som, hvilken stemning værdien tager med sig? På den måde fortsætter samtalen ind i den sidste etos del, der skaber et samlet hele omkring de grundlæggende værdier i den føromtalt græske firkant og som gerne afsluttes med et dilemma, et tomrum, der efterlader lederen med refleksioner og eftertanker at arbejde videre med.

Lederteamet er lyttende under samtalen og får efterfølgende den opgave at byde ind med de tanker, samtalen giver anledning til, set fra deres eget perspektiv. Det er herunder helt forbudt at tale ind i det, som fokuspersonen har sagt. Lederteamet må forstå og øve sig på at ”bevare begivenhedens hemmelighed”. Dette omhandler den enkelte leders ret til at have sin egen fortolkning, som ikke skal forstyrres eller underkendes af kolleger. I denne øvelse fremstår der

noget ganske værdifuldt. Lederne lærer at lytte til hinanden, samtidig med at de lytter til sig selv. Det forstår jeg som relationel selvledelse i lederteams.

I det daglige

Protreptik skal gerne være noget, der gøres i hverdagen og ikke udelukkende noget, der forekommer i forskellige mødesammenhænge. En god lederkollega sagde en gang til mig efter nogle protreptiske møder: ”Er det ikke bare en god oplevelse? Hvad kan det egentlig bruges til?”, og det er da et godt spørgsmål. Det skal jo gerne bidrage til en organisations opgaveløsning og dermed række ud over møderne. Protreptikken skal gerne være en måde, hvorpå medarbejdere løbende arbejder, hvorfor jeg igennem artiklen fastholder den relationelle selvledelse som det at arbejde med værdier i mødet med en organisations brugere og aktører. Protreptikken er en metode til at opnå dette. Det har jeg fx. oplevet når medarbejdere, der har arbejdet med protreptik på en skole, bliver opmærksomme på, at børn beskrives på særlige måder og dermed tillægges nogle underforståede betydninger. Et eksempel: Jeg møder nogle pædagoger og lærere, der i en overlevering fra børnehaven til skole er optaget af, at de overleverede børn af børnehavepædagogerne bliver beskrevet som ”søde” og derfor nu forsøger at undersøge betydningen af børn som værende ”søde”. Hvad er det for nogle værdier, der ligger bag dette ordvalg fra pædagogerne? Det interessante er, at de ender med at konkludere, at det ikke siger noget som helst om børnene, men nok snarere noget om de pædagoger, der siger det, og disses værdier. Hvis ikke et ord som fx. ”sød” følges op med yderligere kvalificerende beskrivelser af ordets indhold, så bliver det i stedet defineret af de modtagne pædagogers og læreres forståelser. De kan altså ikke med sikkerhed udlede noget om de overleverende pædagogers oplevelse af børnene ud fra ordvalget alene. De pågældende lærere og pædagoger må derfor tilbage til børnehaven og stille spørgsmål til oplevelsen af barnet og værdien ”sød”. Det afgørende er, at de modtagende lærere og pædagoger får et helt andet nuanceret billede af børnene på den måde.

I det pædagogiske arbejde kan dette blive et afgørende afsæt for børnenes møde med skolen. I eksemplet ovenfor er ordet ”sød” relativt harmløst, men jeg kunne lige såvel have valgt et ord som ”asocial”. I et sådant tilfælde kan en ureflekteret modtagelse af sådan et ordvalg have voldsomme konsekvenser for et barn. Vi vil i denne sammenhæng være tilbøjelige til at lede efter det plot, der leder til det ”asociale” – i vores egen forståelse af ordet - og dermed vil barnet sandsynligvis leve op til dette, selvom det muligvis ikke var dette, som de overleverende pædagoger oplevede. Vi glemmer, at vi netop ikke ved, hvilke handlinger der tillægges det ”asociale”, og om vi er enige med hinanden om, hvilke handlinger der fører til dette. Vi tager blot andres udlæg for pålydende, og det kan i dette perspektiv være enormt ekskluderende. Den protreptiske tilgang skaber altså den selvindsigt, at ordenes betydning altid knytter sig til det menneske, der udtaler det. Det giver det dobbelttredede blik, at når jeg skal forstå et givent ord i begivenheder med andre, så må jeg først forstå dette ord ud fra mit eget perspektiv, og når jeg gør dette, da bliver jeg opmærksom på, at alle andre må gøre det samme. Det er relationel selvledelse. Ovenstående eksempel omhandler pædagogers samarbejde på tværs af organisationer, men det er præcis samme forståelse, der knytter sig til medarbejdere i mødet med forældre og børn, og det udspiller sig hele tiden i alle de begivenheder, vi er sammen om.

Konklusion

Denne artikel har handlet om, at det er et mellem-menneskeligt anliggende at arbejde med værdier, og at protreptikken er et kraftfuldt redskab til dette. Artiklen har introduceret til en form for selvledelse, som bygger videre på, hvad vi kender som eksistentiel selvledelse og strategisk selvledelse. Jeg kalder det relationel selvledelse. Når vi mærker værdier i os selv som eksistentielt selvledende, og når vi samtidig kender organisationen som strategisk selvledende, har vi et udgangspunkt for at blive opmærksomme på grænsen mellem vores egne værdier og andres værdier, fx forældres, med-lederes, kollegers og elevs. Jeg kan blive opmærksom på, at jeg ikke kan oversætte min egen ”mærken” til andre, og at fx omsorg for mig, måske er noget andet for min kollega eller en forælder. I artiklen viser jeg, at den relationelle selvledelse forudsætter først en etisk forholden sig til sig selv, som beskrevet gennem Kierkegaards persontype Etikeren, og dernæst en bevidst opmærksomhed og nysgerrighed på den Anden. Den relationelle selvledelse er i mit perspektiv vigtig for skolens bevidste arbejde med værdier. Et arbejde som i min erfaring for ofte forbliver ubevidst og uden hensyn til dens brugere. For at kunne skabe værdi for brugere, må jeg først forstå mig selv, og bevidstgøre hvad der er mine egne følelser/holdninger/intentioner, og hvad der ikke er det. Det værdibaserede arbejde må altså indeholde det paradoks, at hvis jeg skal forstå hvad der har værdi for andre, må jeg først forstå mig selv. Dette indebærer en højtudviklet selvindsigt blandt ledere og medarbejdere, og i denne proces er protreptikken en enestående metode.

Litteratur

Kirkeby. (2016). *Protreptik: selvindsigt og samtalepraksis*. (1. udgave.). Samfundslitteratur.

Kirkeby. (2008). *Protreptik - filosofisk coaching i ledelse*. Samfundslitteratur.

Kierkegaard (2013). *Kjerlighedens Gjerninger*. København: Gyldendal.

Kristensen & Pedersen. (2013) *Strategisk selvledelse, ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal.

2023 – E-pub ahead of print

Forfatter: Tim Ruben Bruhn Nielsen

Ousia Forlag, København.

Redaktion: Camilla Dindler