

Vejen til betydningsfulde rum

Med protreptikken som ledelsesgreb

Morten Randløv

Indledning

Protreptik handler om at vende det enkelte menneske mod det, der er væsentligt for vedkommende og for fællesskabet, og udtrykker herved en grundlæggende interesse i at arbejde med at støtte den anden i at finde, afklare og inderliggøre den enkeltes værdier, samt styrke vedkommendes klarhed af og forståelse for egne værdier, som kan styrke og fremme det organisatoriske fællesskab.

Jeg bruger protreptikkens mange forskellige former for spørgsmål, metoder og greb til at trække organisationens medlemmer hen til det rum, hvor vi arbejder med det væsentlige; et rum som jeg kalder det betydningsfulde rum. Et rum der ligger lige bag det meningsfulde rum.

Hvor man kan sige at det betydningsfulde rum er præ-refleksivt tilstede i mennesker, og at dets mening kan findes og udtrykkes i mellemrummet mellem subjektet og objektet, så sker det betyd-

ningsfulde i brydningsfelterne mellem det præ-reflekteriske og samtalerne intensiteter.

Det er netop i disse brydningsfelter og intensive rum, at jeg i min ledelse tilstræber at bruge de protreptiske indstillinger med henblik på at installere en reflekterende proces for medarbejderne, der således kan kalibrere den enkeltes værdier med de organisatoriske værdier. Sigtet med dette er i sidste ende at understøtte til fremdrift og følgeskab i forbindelse med organisationens retning og mening.

Når jeg benytter mig af protreptikken, så foregår mit nærmeste ledelsesrum i rollen som leder af lederne, og derfor er det dem, der er mit protreptiske arbejds-felt, og med den gruppe, at jeg, i forhold til nærværende bidrag, trækker min erfaringer fra.

Hver enkelt leder har et sted, hvorfra de træffer beslutninger, hvorfra de informerer, hvorfra de skaber deres intentioner med deres handlinger, hvorfra deres konflikter opstår, hvorfra deres følelser kommer, og hvorfra deres vilje udspringer, etc. Det er dette rum eller dette sted, jeg betegner som lederens betydningsfulde rum, og det er netop dette

brydningsfelt og værdibaserede steder, som man med protrep-tikkens greb og tænkende praksis kan åbne og udfolde.

Megen ledelsesteori beskriver typisk chefens opgave, som at skabe retning og derefter skabe følgeskab. En sådan ledelsesforståelse bygger på mange års erfaring med, at ledere har klarsynet, overblikket, og kan skære direkte ind til væsentlige, og dermed sætte en tydelig retning. Jeg oplever imidlertid, at man er ved at indse, at organisationer efterhånden er blevet så komplekse, at det er en illusion med denne form for styrende og determinerende ledelse, hvilket trends som fx 'selvledelse' og 'frisættende ledelse' formentlig er udtryk for, hvor der netop etableres metoder som involverer medarbejdere langt mere eksplicit og aktivt.¹

Jeg er dybt fascineret af disse koncepter, men har endnu ikke i min praksis "knækket koden" til at gå "linen ud", og etablere lederløse organisationer. Men det jeg derimod forsøger, er at skabe en forståelse for organisationens kultur, som beslutningsmarkør. Heri ligger

¹ Dette kan i øvrigt være stærke skridt mod og tegn på, at skabe organisationer der kan bestå som nærmest leder-fri, hvor den organisatoriske praksis og kultur kan fortsætte til trods for et ledesskifte.

min motivation for at bruge protreptikken, der både har en nænsom og produktiv facon og som samtidig passer godt i en ledelses-kontekst. Her følger første eksempel:

Ledermødet (et indledende scenarie); fælleskabets stemme?

Ungdomscentret (UC) holder altid to fester om året med tilhørende fagligt arrangement, én centerdag om sommeren og én om vinteren. På ledermødet drøfter vi bla. om man som leder skal deltage i festen efterfølgende. Snakken og meningene går lystigt i rummet, med en god stemning. Én siger fx at han aldrig deltager i festerne, da han ikke har det behov, en anden deltager altid og lukker og slukker gerne, da han oplever, at medarbejderne synes det er sjovt og kan lide det. Andre udtrykker forskellige holdninger midt imellem disse syns-punkter, som fx at deltage et par timer og ikke drikke alkohol, eller blive indtil efter maden og så gå hjem, osv...

Undervejs siger en af lederne: "Ja det er fint – men hvad har UC's centerdag brug for, at vi gør?" Så blev der stille i lokalet. Lederne stoppede op, og man kunne mærke, at det lige krævede en ekstra tanke eller to fra den enkelte. For nu var det ikke, hvad den enkelte

havde brug for, men hvad den arbejdsplads, der betalte gildet og afholdte festen, havde brug for. Et sådan spørgsmål kan man sige er inspireret af protreptikken.² Spørgsmålet trak temaet ud af den enkelte og gjorde os i stand til at kigge på centerdagen som begreb/værdi, hvorfra vi kunne bevæge os "rundt om" og "ind i" begrebet/værdien for derved bedre at kunne afklare, hvilken position man som leder har i forhold til dagen.

Lad mig træde et skridt tilbage; for det som jeg beskriver som det betydningfulde rum, ligger som nævnt mellem det præ-reflektoriske og samtalen, men for at tale om centerdagen som noget, der tilhører UC, så kræver det, at vi skaber en UC-stemme. Vi gør typisk som ledere brug af en del støtte-redskaber til dette, såsom et ledelses-grundlag, et værdigrundlag, kerne-opgave-beskrivelser, osv. Det hjælper os ty-pisk med at se meningen med det vi gør, men stemmen og ikke mindst

² UC's ledergruppe har arbejdet med Copenhagen Coaching Center i forbindelse med udviklingen til en stærk ledergruppe, hvis mål er at blive et strategisk fællesskab for UC, og derfor var lederen, der stillede spørgsmålet i stand til at stille det spørgsmål, og gruppen forstod samtidig spørgsmålet med deres viden om protreptikken. Dét som spørgsmålet gjorde, var at give UC (muligheden for) en stemme ... at blive hørt, og samtidig heri, at høre de organisatoriske værdier komme til orde.

betydningen er stadig udført af den enkelte medarbejder, og derfor er det dér, at jeg starter – nemlig med den enkelte.

Den græske filosof; Aristoteles (384-322) taler bl.a. om formålet med det menneskelige liv (græsk; *Telos*). Et livsformål, dvs. at alle har et unikt bidrag at byde ind med i fællesskabet, som derfor kan siges endnu at mangle realiseret i det pågældende fællesskab, specielt hvis vi ikke byder det velkommen i samhørigheden. Selvom at protrep-tikken ikke er terapi i sådan mere klassisk psykologisk og psykoterapeutisk forstand, så hjælper denne filosofiske metode og tænkning alligevel som nævnt os til, at vende os (selv) mod dét, der er væsentligt ... også for den enkelte.

Det er vigtigt for mig at understrege dette; at netop den enkelte (medarbejder og leder) bliver afklaret omkring deres eget bidrag ind i fællesskabet, og ikke mindst oplevelsen af samhørighed med arbejdspladsen. Hvis den enkeltes bidrag og formål ikke læner sig mod organisationens bidrag og formål, etableres der nemlig en *kontrast*, som ikke er produktiv, og som modarbejder organisationen. I sådanne tilfælde kan der være tale om et gensidigt modarbejde, og netop ikke et

indbyrdes samarbejde. Min erfaring er at protreptikken kan være hjælpsom til at etablere en højere grad af *affinitet*, og dermed ophæve evt kontrast-fuldte værdier mellem den enkeltes personlige værdier og det organisatoriske fællesskabs værdier.

Protreptikken som dialogisk form

I hverdagen benyttes der også hos os mange ord og begreber, både omkring fx pædagogik og ledelse, som vi aldrig helt får foldet ud, når at åbne op for eller for den sags skyld kan nå at gå grundigt ind i. Fx benytter vi begreber som virkelighed, og siger i ledelsen fx; "følgeskab", "commitment", "kurs", "retning", "selvledelse", "frisættende ledelse", etc., og i de pædagogiske sammenhænge siger vi, "at den unge er i centrum", vi arbejder med 'mestring' eller 'selvstændiggørelse', osv.

Og dét, der typisk sker i de samtaler, som vi trods alt når at have, er typisk ud fra min erfaring, at det som regel bliver til to monologer, dvs. hvor den ene fortæller noget, mens den anden griber enkelte ord, oversætter det til egen forståelse, og taler videre med den forståelse.

Nærmest helt serielt ... og adskilt.³ ... Tillæg det, at vi som ledere ofte også møder os selv og hinanden med en dagsorden, der nogenlunde lyder; 'vi skal gerne have styr på det, have en mening om det og dermed vide noget om det – så retningen kan sættes, og svarene kan *hvirvle* om ørerne på hinanden'. Kort sagt; jeg er med på, at det er vigtige elementer af ledelse, at kunne give (nogle) svar.

I min ledelse er fx begrebet 'væredygtighed' vigtig, og derfor er det vigtigt at alle organisationens medlemmer etablerer en bredere refleksion som kan skabe væredygtighed. Jeg skal her ikke folde væredygtighedsbegrebet ud, men hvis jeg starter med *bæredygtighed*, som nok ikke er et ukendt fænomen i vores hverdag, (som dog også har mange ansigter), så er, som overskrift på min forståelse af bæredygtighed, dét at passe på noget (fx naturen, organisationen, m.m.), således at man kan give det videre til andre. Kort sagt, at drage omsorg ... for sig selv, hinanden og opgivelserne...

³ Forståelser og dialoger ser jeg som bolde på en snor, hvor hver bold er et ord. Dén, der står som modtager, tager de bolde ned, der umiddelbart giver mening, og bygger sin egen fortælling videre ud fra ens egen (for)forståelse.

Pointen er, at jeg gerne vil passe på de organisationer, som jeg er leder af, således at jeg trygt kan give dem videre til andre. Så jeg passer på de fysiske rammer, økonomien, procedurene, etc. Jeg prøver med andre ord, at skabe, udvikle og vedligeholde fundamenter, der er solide at stå på. Og inde i alt dette er mennesket; den ansatte. Jeg siger ofte; "væredygtighed er indersiden af bæredygtighed". Det er her at vi som det enkelte menneske, individet, tager stilling til, hvordan vi kan være i det miljø, som vi er i. Herved er det samtidig muligt at trække en parallel til det pædagogiske, hvor vores fornemmeste opgave i en socialforvaltning er, at være en vikarierende støtte, og dermed "kun" være inde i den unges liv i en periode, hvorefter vi skal "give den unge videre".

Som det vil fremgå i mit bidrag, benytter jeg protreptikken på mange områder, men i forhold til selve samtale-praktikken, så sker det typisk dels i "de tilfældige møder", hvor værdi-orienterede dialoger opstår mere eller mindre spontant (og foregår sådan mere uformelt), og dels til leder-møder med flere deltagere og til aftalte protreptiske sessions, hvor jeg laver strukturerede (gruppe)protreptikker med ledere.

Nuvel: Dette var en længere indflyvning til protreptikken i min dagligdag som leder, og som tidligere nævnt, så er mit fokus leder af ledere, og da ledelse jo må ses i forhold til noget og nogen, så er konteksten her; "den psykisk, sårbare unge".

DO NOT COPY

Dokumentets indhold er ophavsretligt beskyttet. Det er således kun tilladt at benytte dette materiale på betingelse af, at alle regler om ophavsret og andre immaterielle rettigheder respekteres og overholdes.

Det er dog ifølge ophavsretslovens § 22 tilladt at citere fra værket, sålænge reglerne om god citatskik overholdes; "Af et offentliggjort værk er det tilladt at citere i overensstemmelse med god skik og i det omfang, som betinges af formålet." Det er således som udgangspunkt lovligt at citere, mens det er ulovligt at plagiere.

Ved yderligere spørgsmål omkring brug af materialet, kontakt da venligst CCC.