

Protreptik, og ledelsesbaseret coaching i et symmetrisk perspektiv

Af Ole Fogh Kirkeby

Alle tegn i sol og måne tyder på, at det coachende lederskab i stigende grad vil blive en helt dominerende ledelsesform indenfor de nærmeste år.

Organisationerne kendetegnes i dag i stigende grad af uddelegering af ansvar og kompetenceanvendelse, og af medarbejdernes direkte indflydelse på jobfunktionernes udformning. Ledere skal lede dem, der forudsættes at lede sig selv. Det kræver nye ledelsesformer, der løbende følger den enkelte medarbejders og teamets performance og præstationer meget tæt, gennem feed-back, anerkendelse og opsummering af værdigrundlaget. Lederen må kunne sætte den enkelte i centrum på godt og ondt, og det skaber såkaldte *intimteknologiske strategier*, først og fremmest ledelsesbaseret coaching.

Når lederen ikke længere støttes af fastlagte procedurer, lukkede strukturer og systemer, og fastlagte forventninger, er hun ude på dybt vand. Hun må ikke blot kunne improvisere forudsigelsen og håndteringen af begivenheder, men hun må kunne give tilfældet chancen. Det er mere end fremsynet "risk management", det er at invitere uforudsigeligheden indenfor. Lederen må turde udfordre kaos og turbulens til en tvekamp på liv og død – virksomhedens og hendes egen. Hun må udfordre det skabende anarki, men altid formå at sætte rammer og holde tøjlerne.

Det gælder om viljen og evnen til at stille forventninger til medarbejderne, som de selv knap tør tro på, at man kan nære. Her skal ikke skabes primadonnaer, men en ny avantgarde, der forenes i "dream teams", der opererer i ingenmandsland, og tør snige sig under lyskasterne, ind bag fjendens linjer. Lederen må skabe frivillige til opgaver, hvis indhold de selv må udtænke. Det sker kun, hvis de ubetinget stoler på hende.

Denne fordring kræver en ny og anderledes synlighed, for hun kan ikke længere agere alene. Hendes synlighed kan ikke længere være som Napoleon, der rider langs sine tropper og symbolsk tager hver mand i ed ved sit blotte tilstedevær. Hendes synlighed skyldes derimod virksomhedens sag, som hun gør til sin. Hun må skabe forståelse og opbakning skridt for skridt, og det sker gennem dialoger, hvor hun på én gang konsulterer og vejleder, udfordrer og styrker, medarbejderne. Lederens hovedredskab er evnen til at skabe legitimation gennem saglighed, redelighed og identifikation med virksomhedens mission, vision og værdier. Lederen

må være redelig, den, der taler fra hjertet. Sådanne dialoger kan ikke sættes ind i formelle rammer, men må kunne ske ad hoc, i en vis forstand er tiden altid inde til samtalen.

Dette kræver helt nye kommunikative kompetencer hos lederen, kompetencer, der er underbygget af en dybere forståelse af medarbejdernes forventninger og handlingsgrundlag. Hun må forstå deres livsverden, ja deres liv, for at kunne engagere og forpligte dem.

I den gamle, kinesiske filosofi, konfucianismen, sagde man, at der kræves tre ting af et menneske; medfølelse, mod, og kritisk sans, og det er måske netop disse egenskaber, der kræves af den leder, der vil mestre dialogen. For skal dialogen lykkes, må man sætte sig selv på spil på grundlag af en fundamental, og ustrategisk sympati med den anden. Samtidig må man have mod til at analysere både sine egne fordomme og de ofte upræcise, og uforpligtende, værdier, som organisationen skjuler sig bag ved. Det er nødvendigt at drage det egentlige handlingsgrundlag og de basale normer og værdier, idealer og værdier, frem i lyset, ikke mindst ved at tilskynde medarbejderen til at italesætte sine grundholdninger og konfrontere dem med organisationens.

Vi bruger i dag ordet "coaching" for vejledende, støttende, diagnosticerende, og problemløsende, dialoger, der foregår i en organisatorisk sammenhæng, men sådanne dialoger har eksisteret i årtusinder, i staterne, hærene, kirkerne og indenfor alle professioner, der er bygget på mesterlære, fra håndværk til academia.

Men ledelsesbaseret coaching har i dag i højere grad end tidligere intimitetens dobbelthed, fordi frihed er blevet det store fokus for den enkeltes forhold til sin arbejdsidentitet og til organisationen. Den er rettet mod tilegnelse og måling af den enkeltes lidenskab for arbejdet, af hendes evne til at gøre organisationens sag til sin, og bliver derfor let en raffineret og uvarslet medarbejdersamtale, hvor den enkelte kan stilles til regnskab for sit engagement. Samtidig ønsker mange medarbejdere den direkte evaluering og anerkendelse, der kan gives gennem coaching. Det er derfor en vigtig opgave, at forberede organisationen på de farer og fordele, der ligger i coaching, og det kan bedst ske gennem udviklingen af et nyt koncept for coaching, den såkaldte protreptik.

Protreptik betyder "at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv", altså mod de basisværdier, de normer, idealer, drømme og ideer, der har været indgangen til, og grundlaget for, den professionelle og faglige identitet. Ordet kommer af græsk "protrepo", hvor den sidste del "trepo" er det samme ord som i "troper", "vendekredse".

Protreptikken var grundlaget for de tidlige græske executive academies for topledere, og dominerede lederuddannelse langt op i 1800-tallet, indtil handelsskoler og ingeniørakademier begyndte at udvikles. Proteptik kaldtes også "fyrstespejlet" eller "kongespejlet", den skaber et normativt spejl, hvori lederen og medarbejderen kan se sig selv, som hun er, som den hun drømmer om at være, og som hun burde være.

Protreptikerens rolle kommer mentoren nærmere end coachen. Ordet "mentor" er navnet på den vejleder, formynder og lærer, der tog sig af den græske sagnhelt, Odysseus', søn, Telemachos, mens Odysseus var borte i ti år på hjemrejsen fra det besejrede Troja. Da Odysseus endelig kommer hjem til sit kongerige, er det fyldt med bejlere til hans kone og hans magt, og dem må Odysseus selv slå ihjel. Mentor er ikke særlig hjælpsom her, men først da gudinden Athene kravler ind i ham, viser han sig, at du til noget. Vejen fra den græske oldtid til nutiden tager ordet "mentor" dog over den franske biskop, Francois Fénelons berømte bog, "Telemachos' eventyr". Denne fortsættelse af Odysseen præsenterer Europa for mentor-skikkelsen i den form vi kender fra i dag, og hans bog er det værk, der genoptrykkes flest gange i det attende århundrede.

Mentor-rollen er som sagt tæt på proteptikerens måde at fungere på, fordi de begge forudsætter refleksiv afklaring om egne holdninger, livserfaring, og viljen og evne til aktivt at styrke et eget menneske i at afklare forholdet til sig selv. Som mentoren ser proteptikeren det som sin opgave at støtte det andet menneske i det arbejdsvirkelighed ved at tilskynde det til at blive helt klar over, hvor det faktisk inderst inde vil hen, og derfra hjælpe det på vej i den retning, hvor det selv ønsker at komme hen, og rådgive det om, hvordan det bedst bevarer sin selvrespekt på denne rejse.

Protreptikken har to basale former: Den er en samtale teknik face to face, og den er en skriftlig påmindelse i form af (ofte) små bøger om det gode og lykkelige liv, som den refleksive leder vil kunne leve, hvis hun er herre i sit eget hus.

Protreptikken sætter et menneske i tale ved at fokusere på, hvem det er, hvad det kan, og hvad det vil. Den spørger om, hvorfor vi er blevet den, vi er? Hvorfor vi har lagt netop dette job og denne funktion; den spørger til indholdet af og formålet med den rolle vi spiller; den spørger hvad vi kan og hvad vi gerne vil kunne? Og den spørger hvem vi retter vores anstrengelser mod at blive, den søger begrundelser for vores planlægning af vort liv og af vor karriere.

Protreptikken udgør et frirum, hvor den enkelte kan sunde sig på sin faglige identitet, og finde ind til mennesket i sit indre.

Metoden

Den protreptiske metode tager udgangspunkt i et ord, og dermed i de begreber, der betyder noget for den enkelte og for organisationens selvforståelse og performance. Dette ord, f.eks. "ansvar", analyseres så i en dialog mellem protreptikeren og den enkelte ud fra de betydningsdimensioner, der ligger gemt i ordet. "Ansvar" indeholder jo begrebet "svar", og må derfor forudsætte et spørgsmål. Men hvem spørger, hvad spørges der om, og hvem svarer, og hvordan? Ansvar har med normer og værdier at gøre, men hvor har vi dem fra, og hvorfor har vi dem? Ansvar er forbundet med samvittigheden. Men hvordan indvirker den på os? Ansvar har med vores forhold til andre mennesker at gøre, og med den måde, hvorpå, vi opfatter dem. Men ansvar har så sandelig også en dimension, hvor vores forhold til os selv kommer i fokus. Hvordan tager vi ansvar for os selv? Udøver vi selvrespekt, selvomsorg, selvbeherskelse, eller lader vi stå til? Og hvad er det i os, som vi tager ansvar for?

Gennem denne analyse når man lidt efter lidt dels til de betydninger og begreber, der er indeholdt i, og beslægtede med, ordet, her ansvarligheden overfor sig selv og andre, tillid, medfølelse, beslutningsret og –pligt, legitimitet, etc. Og man når lidt efter lidt til de basale normer, der er ordets grundlag, her "retfærdighed", "medmenneskelighed", "godhed", "frihed", "lykke", etc. Disse normer tilhører alle, men den enkeltes forhold til dem er helt afgørende for hendes evne til at forstå, hvorfor kun hun gør det, hun gør, og for at hun kan sige JA eller NEJ til de krav, der stilles i organisationen.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at den, der udøver protreptik ikke kan være passiv – som coachen. Det er en forudsætning, at protreptikeren kan lytte, og knytte an til de begreber, som er væsentlige i de svar, hun får. Men samtidig må hun selv gå aktivt ind i samtalen, ikke blot ved at styre dens temaer, men ved at fortælle om sine egne holdninger til de nøglebegreber, og værdier, der kommer frem. Hun må ikke lade den anden alene.

Derudover benytter protreptikken sig af metaforer, og af fortællinger, der medvirker til at gøre de grundlæggende værdimæssige motiver, for det man gør, håndgribelige.

Protreptikken er eminent egnet til at gøre værdier virkelige, ved at gøre dem konkrete for den enkelte. Og er eminent egnet til at styrke den enkeltes forståelse af sin rolle i organisationen med henblik på at skabe balance mellem ret og pligt.

Protreptikken kan dyrkes gennem en privat dialog, men den kan også dyrkes i plenum, hvor en eksemplarisk dialog inspirerer tilhørerne til at gennemløbe samme proces, som den, der interviewes. Den kan dyrkes i grupper, med og uden supervisor, og den kan blive en overordnet ramme for den måde, hvorpå vi taler om os selv og organisationen.

Man kan sige, at protreptikken er en "frigørelses- og frihedsteknologi", der sætter det intrikate problem om personlig udvikling ind i en ny ramme. Frihed erhverves optimalt, når man kan tage ejerskab til det, man mener, ved, og tror, fordi man har afprøvet dets gyldighed. Derfor er kernen i protreptikken at skabe reflektiv distance til egne holdninger og handlinger.

Protreptik kan ikke tilegnes teoretisk, men må både ses og prøves.

Det er en væsentlig opgave at udruste ledere til selv at kunne udføre proteptisk coaching, og gøre det muligt at stille krav til god coaching i organisationen, om den udøves af ledere eller konsulenter. Især er det væsentligt at gøre mellemledere bevidste på denne måde at gøre værdier virkelige på, at give anerkendelse og feedback, og at kommunikere på det personlige plan uden at overskride medarbejdernes grænser.

Protreptikkens mål er dialogisk symmetri. Når den udøves af ledere vil der ifølge sagens natur altid være en overvægt af magt på lederens side. Det er lederens opgave at nedtone sin positionsmagt gennem åbenhed omkring sine egne grundholdninger. Samtidig er protreptikken en effektiv metode til at lede samtaler i kollegiale netværk, og mellem medarbejdere, der har fælles problemer og opgaver på arbejdspladsen, og i netværk på tværs af arbejdspladser.