

A BRIEFING ON TRENDS, IDEAS, VISIONS AND POSSIBLE FUTURES

SCENARIO

04:2018

Copenhagen Institute for **Futures** Studies

ANALYSER TRENDS IDEER FREMTID

12.07.2018 - 19.09.2018 kr. 125,00



8 £

BK returuge 38

INDHOLD: Fyrstespejlet | Neurodating: Romantikkens biometriske fremtid | Et politi der forudser alt | Tamagotchi-effekten | Megadræbere: Fem verdensomspændende trusler, vi bør bekymre os om | Den fjerde uddannelsesrevolution er nær | Hvorfor fører automatisering ikke til højere produktivitet? | Marshalløerne og fremtidens klimamigration | Den onde udgave af singulariteten | Fotoserie af Nikita Käyhkö | Tech | Trends | Ideer, visioner og mulige fremtider...

Protreptik. Lær hvordan den antikke disciplin kan hjælpe dig til at slippe din indre tyran, være herre i eget hus og blive en bedre leder. Interview med filosofiprofessor Ole Fogh Kirkeby, som mener, at mange ledere i dag ikke er bevidste om, hvorfor de er ledere, hvilke værdier de leder ud fra, og hvor de vil hen med deres ledelse. Det kan protreptikken lave om på.

FYRSTESPEJLET

OM AT MILDNE DEN INDRE TYRAN

Af Louise Skøtt Gadeberg



Protreptik er en næsten glemt ledelsesdisciplin fra antikken. Men i vores stadig mere omskiftelige og komplekse verden giver den mere og mere mening, mener professor og filosof Ole Fogh Kirkeby, som siden årtusindskiftet har arbejdet på at revitalisere den. Proteptik er ikke et værktøj i traditionel management-forstand, men handler om ledelse på et grundlæggende plan og går ud på at vende den enkelte mod sine egne grundholdninger, basisværdier og væremåde. Det er en besindelsespraksis, hvor den enkelte gennem samtale konfronteres med, hvad hun eller han vil med sit liv som leder og som menneske.

Fra første gang, jeg lidt tilfældigt stødte ind i protreptikken, har jeg været helt og aldeles bjergetaget af dens væsen, virkning og retoriske og mentale vildskab, og jeg bruger den selv, når jeg skal rådgive mine kunder – og til at lede mig selv. For at uddanne mig selv protreptisk har jeg flere gange mødt og lyttet til Ole Fogh Kirkeby, læst en masse og tilmed vandret rundt på Lesbos – øen, som var *the place to be* for antikkens tænkere – i en hel varm kursusuge med det ene formål at *sam*-tale bedre med mine holdkammerater og dykke ned i protreptikken som ledelsespraksis.

Men i mødet med protreptikken har jeg ofte undret mig over, hvorfor den har været forsvundet. Hvorfor har vi ikke kendt til og dyrket den tidligere, som vi har med beslægtede discipliner som fx retorikken? Og hvad er det præcist, den kan gøre for den moderne leder? For at få svar, bad jeg Ole Fogh Kirkeby om en samtale og en forklaring. Vi mødtes i hans private tænke-gemak, midt på Frederiksberg, men vi var ikke alene, følte det som om. Omkring os var på væggene utallige violiner og andre instrumenter, stabler af notater, antikke nipsgenstande af ubestemmelig karakter, blød piberøg og støvede, tykke bøger. Fra gulv til loft.

Tak, fordi jeg måtte komme... og fordi du vil forsøge at gøre mig lidt klogere på, hvordan antikkens protreptiske greb kan redde ledelsesgeringen i fremtiden...

“Så er vi i gang, skal jeg love for, men det er fint. For det er basalt set det, jeg mener, protreptikken kan og skal. Men vi starter lige et andet sted. Protreptikken som disciplin var i antikkens Grækenland en lederuddannelse, men også en art åndelig bevægelse, der kort sagt tilskyndede til, at man tog sit liv op til revision med henblik på at blive lykkelig. Og lykkelig bliver kun den, der kender sine egne bagtanker og kan erstatte dem med de basale, etiske værdier. Oprindeligt var målet at få fyrsten på toppen af samfundets magthierarki til at opføre sig ordentligt, det vil sige til at handle for fællesskabets skyld. Derfor kaldes protreptikken også for fyrstespejlet – eller ’at mildne tyrannen’”.

Vil du ikke begynde med en beskrivelse af, hvad protreptikken er helt konkret... hvad betyder det ord?

”I praksis er protreptikken en samtale-teknik, der formår at vende mennesket mod sig selv, som oprindelsen af ordet ’protreptik’, nemlig ordet ’protrépo’, viser. Protreptikkens rolle var i antikken at være opbyggelig, det vil sige at formane et menneske om, at hvis det levede efter at virkeliggøre de sande værdier, så ville det både være til gavn for samfundet, men også til gavn for mennesket selv. For de ting, de basale værdier udtrykker – det gode, det sande, det retfærdige, det skønne – det er ting, man som menneske ikke kan miste, hvis man har det. Ingen kan tage dit retfærdige sind fra dig – det er dit. Og pointen her er da, at det menneske, som er i fred med sig selv, er et menneske, der afstår fra at realisere det, man senere i filosofiens historie kalder dødssynderne – altså begær, havesyge, magtliderlighed, had og så videre”.

Men hvad kan den antikke, protreptiske disciplin gøre for ledere i vores moderne tidsalder? Hvad har fået dig til at støve den af og tage den op igen?

”Denne filosofiske måde at forholde sig til sig selv og sine egne værdier på, som jo er dem, man leder igennem, mener jeg nutidens ledere mangler at få øjnene op for og blive bevidste om og stå på mål for. Og det slog mig, da jeg læste genudgivelsen af Aristoteles’ bog *Protreptikós eis ten philosophían*, som er en indføring i eller opfordring til filosofi. Det er egentlig ikke nogen særlig god bog, den kan vel betragtes som en slags antikkens svar på vor tids lufthavnslitteratur, men jeg læste den altså alligevel. Og deri udspecificeres selve disciplinen – at en samtale gør værdier hos den talende tydelige og samtidig ikke mindst det omfang, hvori han er tro mod disse værdier. Da tænkte jeg, at den disciplin ville være virkelig god som ledelsesinstrument”.

Hvordan bliver en filosofi til et konkret og pragmatisk ledelsesværktøj?

”Det gør den ved at læne sig op ad en række kommunikative og retoriske teknikker, som handler om at lytte til, hvad et menneske egentlig siger – eller ikke siger – og ad den vej få mennesket til at gentage, hvad det selv siger og selv lytte til, hvad det i virkeligheden siger – for derigennem at få afdækket nogle af dette menneskes grundværdier. Mange mennesker lytter ikke til, hvad det egentlig er, de selv siger, men når et menneske siger noget, så er det meget betydningsfuldt – det er aldrig tilfældigt, hvilke ord og sætningskonstruktioner du bruger. Det er det, som sprogvidenskaben kalder en ’idiolekt’, hvilket betyder min særegne måde at tale på, og det refererer til, at det, du siger, også kendetegner din måde at tænke, føle og være på som menneske. Og kan jeg som protreptiker få fat på den idiolekt og fremstille den for dig selv og dermed skabe et spejl for dig, så kan du lære dig selv at kende og lære at komme tættere på dig selv og blive herre i eget hus”.

Lad os lige dvæle lidt ved protreptikkens fundament og dens væsen. Hvorfor er sprogvidenskaben og ordenes oprindelse så fundamental en del af det at gå protreptisk til et andet menneske?

”Fordi ordenes oprindelse, deres kødelighed og dermed deres forankring i vores krop, og derigennem de ting vores eksistens er udsat for – døden – smerten – kærligheden i alle dens afskygninger – frygten – kampen – hadet – magtens mange ansigter – opdragelsen af barnet – er baseret på vores erfaringer og interaktioner med verden. Disse interaktioner skaber lyde, som bliver til koder, som vinder over andre lyde og koder i gruppesammenhænge, og som dermed bliver de ord, du som menneske vælger at bruge om noget givent. Dit modersmål”.

Så roden til de ord, mit moderne ’jeg’ vælger at bruge, siger noget om mine værdier, der så igen kan relateres til antikken?

”Ja, de overleveres jo på skrift i antikken, men de går meget længere tilbage til det, man kalder det proto-indoeuropæiske sprog. Her kan roden til de ord, vi bruger, rekonstrueres. Og ord har søskende. Se fx på et ord som ’ordentlig’. Det vil mange mennesker, og ikke mindst ledere, jo gerne være. Ordet ’ordentlig’ går tilbage til det latinske ’ordo’, der henviser til ’universets og samfundets orden’. Men ordet ’ordo’ har nogle søskende, der kommer fra samme ordrod, som er ’*ar-’, hvor asterix’en betyder, at ordet er hypotetisk.

Dette ur-ord skaber ord som ’armour’, dvs. ’brynje’, og ’arms’, altså ’våben’, på engelsk. Det skaber også ordet ’ars’, der betyder kunst, og at forstå sig på at være ordentlig er en kunst, fordi det

OLE FOGH KIRKEBY

Ole Fogh Kirkeby (f. 1947) er en dansk filosof, ledelsesteoretiker og professor. Kirkeby har et omfattende virke og har blandt andet udviklet en filosofisk teori om begivenheden som centrum i vores liv. Han har også genintroduceret og videreudviklet det græske samtalekoncept for ledere, protreptikken, som er emnet i denne artikel. Hans mest kendte bog er *Det nye lederskab* (2005).

forudsætter situationsfornemmelse. Ordet 'aristokrat' har også denne rod, da det betyder 'mest ædel, mest tapper, mest dydig', ironisk nok. Men det skaber også ordet 'harmoni', der er en vigtig sindstilstand hos individer og ikke mindst hos ledere. Men tæt på ordets rod er også 'harmós', som på græsk betyder 'hængsel på en dør' og 'arthros', som betyder 'led' og vores eget ord 'arm'. Her er den oprindelige betydning af ordroden markant – og den oprindelige betydning er altid metaforisk håndgribelig, fordi den går tilbage til en praksis – her i betydningen af at tilpasse en dør til sin ramme, så den går godt på sine hængsler. Med andre ord kan det ordentlige menneske – i overført betydning selvfølgelig – åbne og lukke sin indre dør gnidningsfrit. Det giver jo ret god mening, ikke?

Så som protreptiker eller leder, der praktiserer protreptiske samtaler med sine medarbejdere, skal man lige lære alle ords semantiske og lingvistiske ophav. Det virker som en lidt... overvældende... opgave. Findes der genveje?

“For det først skal du erkende over for dig selv, at selvom du på alle planer mener ikke at være bevidst om, at der er en grundrod i de ord, netop du vælger at bruge, så ved du godt et eller andet sted alligevel, at det er der. Din krop kan fortælle dig det, for ordenes betydning bor i vores kroppe. Dernæst skal du udenadslære nogle sprogligt funderede støttesøjler for dig selv, som du kan læne dig op ad. Og så er det interessante jo ikke, hvad 'ordentlighed' er for alle vi andre – det væsentlige er, hvad det er for dig – hvilke dimensioner og billeder og følelser, det vækker i dig. Som leder skal du og jeg jo kigge på, hvilken praksis du og jeg har for ordentlighed på arbejdspladsen. Netop derfor giver det mening at tilføje den sprogvidenskabelige disciplin til protreptikken – det gør den jo vedkommende, ja påtrængende. Men ikke for at kontrollere dig, men derimod for at du kan sætte dig selv fri”.

Så jeg er, hvad jeg siger? Det lyder da dejlig logisk...

Ja, det kan du sige... I min doktordisputats kaldte jeg det *translokutionaritet*, hvilket betyder, at jeg først ved, hvad jeg mener, når jeg hører, hvad jeg selv siger. Så ja, vi er, hvad vi siger. Og vi afslører temmelig meget om os selv med de ord, vi vælger at bruge. Og det er min, protreptikerens, rolle at gøre dig opmærksom på det, du virkelig siger. Jeg har jo ingen autoritativ viden om, hvorfor du siger, som du gør. Jeg kan have mine gisninger, men min opgave er ikke at være ekspert ud i en kortlægning af din identitet – det ville være et overgreb. Jeg kan ikke engang tillade mig at udtale mig om, om du er tro mod dig selv eller

bedrager dig selv. Min opgave er at hjælpe dig til selv at se det”.

Lad os lige høre os op i metaperspektiv igen. Protreptikken siges jo at stå på fem ben – erkendelsesteorien, poetikken, politikken, retorikken og etikken – hvorfor? Og hvad har den med fra hver af dem?

”Protreptikken hviler på filosofien, der altid har dannet parløb med retorikken. Sidstnævnte var altid en del af de antikke, filosofiske uddannelsesprogrammer, der handler om, hvordan man skal argumentere for sin sag – altså sandheden – eller i hvert tilfælde om, hvordan man skal tale om, hvad sandheden er. Og dermed tale om, hvilke værdier man taler ud fra”.

Okay, den ligger lige for. Men hvad med politikken?

“Den går tilbage til ideologier og dermed værdier, og i og med, at protreptikken er en disciplin i en lederuddannelse, der handler om at udvikle mennesker, der er fællesskabet tro, så har den sin plads som protreptisk grundpille. Men dette fællesskab kan jo være både realiseret eller latent, despotisk eller demokratisk, utopisk eller dystopisk. Når du kigger de gamle græske, filosofiske skoler igennem, vil de ofte have en distinktion mellem fysik, logik og etik, men de kan også have en distinktion mellem erkendelsesteori, metafysik og politik. Retorikken er dog tilstede i de fleste græske skoler, idet Aristoteles skriver de første værker om retorik, og hans tanker udvikles over en lang periode omkring midten af det fjerde århundrede før vor tidsregning. Retorikken handler jo ikke kun om videnskab, logos, men også om lidenskab og personlighed, om patos og etos – altså om, hvem du er. Så filosofien indeholder altså både metafysik og erkendelsesteori på den ene side, politik på den anden side, logik og retorik på den tredje side – og etik på den fjerde side”.

Aristoteles skriver en *poetik*, der handler om *patosdelen af retorikken – om at medskabe den, man taler med. Er det protreptikkens rolle?*

“Medskabe... jeg hader det ord, det er så forfærdeligt overbrugt i dag. Men med 'medskabe' mener Aristoteles, at man som protreptiker er med til at forme det andet menneske, når man taler med det, så ja. Som billedhuggeren Michelangelo, der ville sige, at han blot har fjernet det overflødige marmor, så den iboende skønhed kan træde fuldkommen frem. I den forstand er protreptikeren en kunstner, for det kræver meget fantasi og samtalenilde og meget lidt metode i den reelle, virkningsfulde samtale. Det er en kunst at forstå, hvad et andet menneske er gjort af. Og det er kernen i protreptikken – en søgen efter svar på, hvad et menneske er, og hvad det vil sige at forstå et menneske. Hvem er du? Og hvordan finder jeg ud af det på en sådan måde, at jeg kan hjælpe dig med

bedrager dig selv. Min opgave er at hjælpe dig til selv at se det”.

PROTREPTIK – TABT OG GENFUNDET

Protreptik var en disciplin på ledelsesakademierne i det antikke Grækenland, drevet af filosoffer som Aristoteles og retorikere som Isokrates, cirka 400 år fvt. Programmet kan sammenlignes med vor tids masteruddannelser. Protreptikken er i de seneste årtier reaktualiseret, ikke mindst som følge af Ole Fogh Kirkebys arbejde. Ordet "protreptik" betyder "at vende et menneske mod sig selv".

selv at forstå det? Tænk, hvis ledere selv kunne finde ud af dét, så de måske kunne hjælpe deres medarbejdere med det også”.

Hvorfor er dette nyttigt i et ledelsesmæssigt perspektiv? Kan min leder ikke være ligeglad med, hvad jeg er gjort af, så længe jeg overholder min deadline?

“Alle mennesker bliver til gennem motiver, der er konkretiserede værdier i bestemte kontekster. Så jo mere, man som leder ved om egne og ens medarbejders motiver, jo mere er man i stand til at agere efter egne værdier og opfordre medarbejderen til at gøre det samme. Motiver inden for ledelse er ofte fx effektivisering, kontrol eller trivsel, men værdierne går et niveau længere tilbage: Hvorfor ønsker du som leder egentlig trivsel i din afdeling på arbejdspladsen? For at øge effektiviteten? Eller for at styrke din magt blandt de andre mellemledere? Eller handler det om at gøre noget godt for medarbejderne eller samfundet – eller aktionærerne? Med en protreptisk samtale om ’trivsel’ kommer du i dybere kontakt med det, du gør som leder. For du skal selv svare på, hvorfor du gør det, du gør”.

Ved ledere ikke godt, hvorfor de gør, som de gør? Altså, bliver man en bedre leder af at sidde og sige de her ting højt i en samtale med en protreptiker?

”Nej og ja. Mange ledere agerer ikke ud fra deres værdier – og det er det, der er hele problematikken med det overophedede arbejdsklima for folk på gulvet i dag. Der ledes i dag på en måde, som ikke er til at holde ud at være og arbejde i for dem, der ikke udsteder ordrer. Og det skyldes, at mange ledere i dag ikke er bevidste om, hvorfor de er ledere, hvilke værdier de leder ud fra, og hvor de vil hen med deres ledelse. Og når lederen er ubevidst, så er medarbejderen magtesløs, og det giver et gennemstresset arbejdsmarked på alle niveauer. Og det er åndsvagt, for det er en meget bedre forretning at føre klar, værdibaseret ledelse, for mennesker, der arbejder værdibaseret, er langt mere effektive, kreative og sunde”.

Men samfundets arbejds- og produktionshastighed har vel nået et maks. nu eller hvad? Kan vi overhovedet løbe stærkere? Ryger det berømte hamsterhjul ikke snart af h... til?

”Ja, det må du nok spørge om. På et tidspunkt brager det hele sammen, men først vil vi se folket på gulvet gå neden om og hjem. Det er jo allerede i gang nu. Og derefter en del mellemledere. Men det er omsiggribende sager, det her. Politikerne vil have kontrol og målinger i vanvittige dimensioner – og lederne i det offentlige brokker sig, men adlyder ordrer, selvom de har det ad helvede til,

fordi de ikke kan ignorere, at kerneopgaven ikke kan udføres”.

Samfundets arbejdsmarkedsstruktur er vel ved at ændre sig for altid? Altså, flere og flere bliver jo konsulenter og freelancere – hvad kan protreptikken i det perspektiv?

“Langsomt er vi på vej over mod en gig economy, altså en ’gig’ som vi kender fra travbanen, hvilket betyder, at man arbejder et sted i en periode, hvor man ikke er del af organisationskulturen og derfor ikke kender hele virksomhedens mål. Her vil protreptikken være et nyttigt redskab for den leder, der skal vurdere, om konsulenten eller freelanceren passer ind i virksomhedens værdisæt. For de fleste virksomheder har værdier, selvom der ikke åbenlyst ledes efter dem. Sidstnævnte er årsagen til, at så mange går ned med stress – især i det offentlige”.

Okay, men vil den protreptiske samtale så ikke altid være et strategisk greb kamoufleret i empati?

“Måske... Men den gode leder har en oprigtig interesse i, hvordan medarbejderne har det, og er optaget af dem som individer. Det ved mange ledere, men de har blot ikke mulighed for at virkeliggøre idealet, fordi de selv bliver ledet af politikere eller bestyrelser, der ikke ønsker at forstå det. Men det er en skam.

For hvis de fik lidt protreptisk indsigt – i sig selv – så kunne de måske forstå, hvorfor de i virkeligheden selv er blevet ledere. Og dermed kunne de blive mere reflekterede omkring, hvad det er, de vil med deres ledelse. Netop den bevidstliggørelse er årsagen til, at mange anser protreptikken for direkte farlig. Tænk, hvis nogen for alvor gik i gang med at reflektere over, hvad der foregår på et kommunekontor”.

Det er godt nok deprimerende... Vi er næsten nødt til at slutte med noget positivt. Hvad kan det være?

“Den gode nyhed er, at protreptikken er i gang med at sprede sig. Især i sundhedsvæsenet, i forvaltningerne, i skoleledelserne, i organisationerne, i virksomhederne, ja selv i psykiatrisk praksis. Og så må vi se, om ledere andre steder i det offentlige en dag tør begynde at kigge lidt indad og slække lidt på kontrolgrebet, der er en dårlig forretning. Protreptisk ledelse er derimod supergod business – den giver både god bundlinje og føles godt i maven, hvis jeg skal være lidt lufthavnsliterær...”.

(Herefter en lang pause, rungende stilhed og tænksum filosof-attitude – pludselig afløst af karikeret positiv peptalk).

“Så kære leder: Giv den ægte empati, samtalens kraft og dine egne værdier en chance – det bliver fremtidens ’nye sort’! ... Var det positivt nok for dig?” ■

PROTREPTIK I MODERNE LEDELSE

Protreptikken blev udviklet i det antikke Grækenland som en metode til at få den enkelte til at reflektere over egne værdier og grundlæggende antagelser for derigennem at undgå fristelsen til magtmisbrug. Protreptik er også blevet kaldt fyrstespejlet eller ”tyranens tæmning”. I en nutidig kontekst svarer det til, at lederen leder gennem selvrefleksion for at blive en autentisk autoritet.