

The Butterfly Effect

Protreptisk coaching – filosofisk ledelsescoaching



Alexandra den Store i protreptisk dialog med Aristoteles

”De gamle sagde, at man skal træffe sin beslutning inden for et interval af syv åndedrag”. Yamamoto Tsunetomos fra *Bogen om Sammuraien*

Protreptik betyder at vende den enkelte mod det, som er væsentligt for ham selv og fællesskabet. Det væsentlige er defineret som de værdier og overbevisninger, som driver os som mennesker og vores organisationer.

Metoden til at finde det væsentlige er en dialog baseret proces, hvor dialogen foregår mellem den, der bliver coachet og den der udfører coachingen. Den måde at udføre ledelse på, går helt tilbage til Aristoteles, som anvendte metoden på Ledelsesakademierne i antikkens Grækenland, hvor der var mulighed for at erhverve sig en masteruddannelsen i protreptisk coaching.

Alexander den Store (356 kr. til 323 f.kr.) - antikkens største leder - var meget inspireret af både Cicero's og Aristoteles anvendelse af den protreptiske dialog coaching, og anvendte den til sig selv og overfor sine egne ledere. Herved sikrede han sig, at lederne, der skabte rammer for andre, havde tydelige værdier og overbevisninger og evnede at videregive dem til andre. Ligesom lederne evnede at handle hurtigt og i samklang, da de havde en høj bevidsthed og klarhed omkring deres værdier. Alexander grundlagde blandt andet byen Alexandria i Egypten, der indeholdt verdens daværende største viden og bibliotek samt evnede at få folk til at samarbejde i de lande, som han lagde ind under sit rige.

Det er professor Ole Fogh Kirkeby, der genopdager metoden til at skærpe viden om ens værdier og har beskrevet den i bogen: *Protreptik, filosofisk coaching i ledelse*. Den definition, som Ole Kirkeby anvender for



værdi er meningen med motiver, der kan forklare menneskers handlinger, når denne handling er bevidst eller til enhver tid vil kunne blive bevidst. Eller med andre ord, der er vores værdier eller overbevisninger, der driver os og afgør vores handlinger og adfærd i hverdagen. Når vi er meget bevidste om vores værdier, ved vi præcis hvilke beslutninger vi skal træffe og beslutningen kan træffes indenfor syv åndedræt.

”Lad ham, som vil bevæge verden, først bevæge sig selv gennem det væsentlige” Sokrates

Protreptik giver en mulighed for at være en Servant Leader, i stedet for at påtage sig at kontrollere andre ved at lede og styre dem. Ved at have fokus på værdierne – og fuldstændig klarhed om hvad der forstås ved værdierne, vil medarbejderne selv finde de kompetencer, adfærd og rammebetingelser, der er nødvendige for at løse opgaven.

Protreptik giver også mulighed for at skabe ens retning (flow), sammenhængskraft og balancen mellem at gøre og være ledelse, da alle forstår det samme ved de værdier, som driver og motiverer organisationen. Når man kender værdierne kan man træffe hurtigere beslutninger og vide, hvor man skal sætte ind.

I bogen *The Spider and the Starfish*, beskrives to organisationstyper. En organisation, der er drevet af en topleder, som kontrollerer og giver ordre (en edderkoporganisation). Når man fjerner lederen, falder organisationen fra hinanden. En organisation, der er drevet af ledere, der alle har samme værdier, og hvis en leder bliver fjernet, tager en ny leder denne leders plads - kaldes en søstjerne organisation. En søstjerne har den evne, at når en arm bliver hugget af vokser en ny ud. Når en edderkop får hugget hoved af, så dør den. Da spanierne invaderede Indianerne vandt de over alle topledede stammer, men Apache vandt de aldrig over, da den var ledet af søstjerner, og når en leder blev dræbt, trådte en ny til. Grunden til at de kunne det, var at alle kendte deres værdier og kunne herved tage et Servant Leadership for de rammer, som værdierne skaber for organisationen.

I protreptisk coaching lader man den person, der coaches selv vælge, hvilken værdi som de ønsker at bliver coachet på. Coachingen foregår som en ligesindede dialog mellem coach og coachees, hvor der ikke gives råd og hvor coach også kommer med personlige oplevelser fra sit eget liv. Intentionen er at skabe symmetri og ligeværd i dialogen, hvor vi kan dele tanker og følelser med et andet menneske. Der skabes således et partnerskab mellem lederen og medarbejderen med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres. Dette forhold forudsætter ifølge John Whitmore (skaberen af Performance Coaching) egenskaber som indfølgelse og ærlighed hos lederen.



”Det uudforskede liv er ikke værd at leve – og den der ikke for alvor har besindet sig på, hvilke vigtige værdier han vil skabe, han spilder sit liv, og hvis han er leder, andres.” Platon

Når vi anvender den protreptiske metode i The Butterfly Effect, vil vi have fokus på de værdier eller overbevisninger, der ligger til grund for både Servant Leadership, Personal Leadership og Facilitatoren, nemlig:

1. Ægte
2. Ikke-udnyttende
3. Autentisk
4. Medfølelse
5. Ikke-dømmende

De fem værdier har blandt andet sit udspring i de to værdier og principper, som Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela og mange andre har valgt at følge, nemlig sandhed og ikke-vold.

Vi har valgt at anvende ordet ægte i stedet for sandhed, da sandhed ofte bliver forstået som den menneskelige sandhed og ikke den universelle sandhed om, hvordan universet fungerer. I stedet for ikke-vold har vi valgt udtrykket: Ikke-udnyttende, da The Butterfly Effect retter sig mod virksomheder og organisationer og derved giver denne værdi mere mening.

Vi har også valgt værdierne autentisk, medfølelse og ikke-dømmende for derved at tilkendegive:

- den oprigtige leder, der viser sig, som den han/hun er
- den empatiske og medfølelse leder, som tør føle med sine medarbejdere uden at miste sig selv
- den ikke-dømmende leder, som ved at der er mange sandheder og den største lederkunst er at kunne observere uden at dømme

Der er flere områder i en protreptisk samtale ifølge Ole Fogh Kirkeby:

- A. Der er ingen indledning eller præcisering af formål med samtalen – samtalen er formålet i sig selv. Derfor er der heller ikke nogen kontrakt eller dagsorden for samtalen.
- B. Samtalen slutter når den slutter. Der er ingen opsummering, da samtalen er en proces, der fortsætter som det mentale arbejde. Derfor gøres der ikke status efter en protreptisk samtale. Hvis der bliver behov for en afrunding af samtalen, er det coach der siger, hvad han/hun har oplevet og lært.
- C. Intentionen med samtalen er at få mentale indsigter og erkendelser for at gøre personen mere bevidst om sig selv og sine værdier. Intentionen er ikke at dygtiggøre personen ved at tilføre yderligere kompetencer.
- D. Protreptikken tager udgangspunkt i et ord – et overordnet begreb – og tager ikke stilling til kompetencer, adfærd og rammebetingelser, da disse skabes ved bevidstheden om værdien. Når jeg er klar i min værdi om hvad „ægte“ betyder, så ved jeg hvilke kompetencer, jeg skal søge, hvilken adfærd, jeg skal udtrykke og hvilke omgivelser jeg skal skabe for at ægtheden kommer til udtryk.



- E. Den fokuserer på være tilstanden – ikke gøre tilstanden. Men ved at få viden om sig selv, skabes gøre tilstanden
- F. Der gives anerkendelse i dialogen – ikke evaluering
- G. Dialogen vil have fokus på hvad der forstås ved organisationens vision, mission og værdier samt CSR– altså de rammer, som et Servant Leadership skaber for en organisation. Hvordan de opleves, føles, leves, tænkes omkring mission, vision og værdier samt social forståelse.
- H. Intentionen med dialogen er at skabe harmoni, forståelse og accept af organisationens rammer
- I. Dialogen skal sikre, at de nye indsigter bliver implementeret i medarbejdernes liv som f.eks. daglige opgaver
- J. I dialogen findes eventuelle nye måder at forstå værdierne på og implementere disse på i dagligdagen
- K. I dialogen anerkendes personen evne til at reflektere og eventuelt gøre rede for sin egen forståelse af vision, mission og værdier.