

Protreptikos logos

# De 3 dimensioner

- Medarbejder
- Person
- Menneske

# Medarbejderen

- Den levende maskine
- Kompetencebundet
- Den afgørende krumtap
- Ressourcen
  
- CEO – elevatorfører
- Bestyrelsesformanden, statsministeren, og de uendelige serier af underordning

# Personens objektive skizofreni

- "persona" = "maske" på latin
- Den nye skizofreni: arbejde og privatliv
- Person plus medarbejder = rolle
- Du er, hvad du gjorde på arbejde i går
- Du er dit cv
- Personlighed, unikhed, lederstil

# Personen og arbejdet

- Du er selv alt, kan alt, ved alt, vil alt
- Du er en fri radikal
- Frihed er at kunne opbygge sit cv
- Frihed er at bruge andre som middel
  
- Frihed er at underkaste sig pligten og organisationens krav og behov
- Frihed er at skyldes fællesskabet alt

# Individet bag masken

- Elskeren/elskerinden, faderen/moderen
- Terapiproduktet: Det er aldrig for sent at få en lykkelig barndom
- Vennen
- Den selskabelige
- Sportsmanden
- Den kulturelle
- Den rejsende

# Work-life-balance

Hvorfor være topchef hvis det koster familien, helbredet og i nogle tilfælde livet? Det er nogle af de spørgsmål kommende topchefer i Europa stiller sig selv. Verdens erhvervsledere er meget tøvende med at sige ja til tilbuddet om at blive administrerende direktør. 54 pct. oplyser ligefrem, at de vil afvise tilbuddet.

En fornuftig balance mellem job og privatliv er blevet vigtigere end høj løn, frynsegoder og prestige ved at være topchefen. Det understreger et stigende behov for at uddanne næste generation topledere, inden de siger ja eller nej til at blive adm. direktør.

Det viser en undersøgelse offentliggjort i The Economist. Det er især europæiske og amerikanske erhvervsledere, der tænker sig om en ekstra gang, inden de rykker ind på det fineste af direktørkontorerne. 60 pct. af europæerne vil ifølge undersøgelsen afvise et tilbud om at blive adm. direktør. I USA er tallet endnu større - 64 pct. - mens asiaterne er knap så tilbageholdende (51 pct.) og latinamerikanerne ligefrem vilde med at få titlen (nej hos 27 pct.).

# Mennesket

- Det normative univers:
- Det åndelige
- Det eksistentielle
- Det humanistiske

# Mennesket

- Overlevelsesviljen
- Livskraften
- Livsglæden trods alt
- Solidariteten
- Medfølelsen

# Kapacitets-dimensionerne

- Logos
- Ethos
- Pathos

# Logos

- Virkelighedsfølelse
- Mening og betydning
- Tænkning
- Mental billeddannelse
- Videnskab (logos = ratio)
- Argumentation
- Viden og tro

# Logos

- Forsvarstalen (forensisk tale):  
Begrundelser af tidligere handlinger, narrative redegørelser for forløb, det handler om ret eller uret
- Den visionære, utopiske tale, den strategisk-politiske tale
- Den epideiktiske tale: At lovprise eller dadle. Værdier bringes i spil.

# Ethos

- Êthos: Karakter, miljø, baggrund, bagland, opvækst, opdragelse, uddannelse: Kultur, dannelse
- Èthos: Selv-formning, etho-poiesis, "vane", hexis – habitus
- Ethos: faglig redelighed
- Ethos: Organisationens ånd

# Pathos

- Lidenskaben, den destruktive og den produktive
- Begæret og skabelsen
- Sindsro: Hesyché, ataraxia, apathia
- Euroia biou: "livets lette gang", "flowet", "begæret som overskud", "at brænde", "at svæve": Eudaimonia

# At gøre værdier virkelige

Ingen dyder kan gøres virkelige uden visdom (phronesis)

Visdom er hverken medfødt eller kan læres ("Menon"), fordi visdom hverken er et fag eller en profession.

Der er ingen, der kan skalere visdom, den kan alene evalueres post festum

# Kan lederskab læres?

Kun hvis i den udstrækning som  
visdom kan læres.

Men visdom kan ikke læres, den kan  
kun erhverves (poiein), fordi den gives  
os af begivenheden.

Der mange slags kunnen og viden,  
men kun en slags visdom

# Phronesis

Skabelsen og udviklingen af phronesis er målet for protreptikken.

Phronesis er *begivenhedssansen* per excellence, men en normativt ledet sans.

Phronesis betegner selvrefleksionens princip, den er rettet mod udviklingen af selvet, og leder dermed også indgangen til selvet, til "*ho phronema*"

"selvfønmelse". I den forstand.

Phronesis indgår i en spiralformet selvskabelsesproces, som Aristoteles i *Den nikomacheiske etik* betegner som *hexis*, en selvvalgt, handlingsrettet *tropos*, en tilstand, der permanent skabes af en kraft indefra.

# Visdoms oprindelse

Platon i "Menon": Dyden er hverken medfødt eller kan læres, fordi den beror på visdom.

Der er ingen undervisere i visdom

Det gode

Det skønne

friheden

Det retfærdige

Det sande

# Protreptikken

- Protreptik
- Trépo: dreje, vende, omvende
- Trópos: drejning, retning, måde, skik, livsform, karakter, holdning, indstilling, mening
- Tropé: omvending, solhverv, nederlag, sejr, forandring.
- Epistrephein/converto-conversio: skifte tro

# Ledelsesbehovet

- At lede dem, der skal lede sig selv
- At lede ligemænd
- At lede eksperter
- At styrke og styre åbne opgaver
- At udnytte begivenheder optimalt
- At lede operative fællesskaber
- At muliggøre brugerdreven innovation
- At sætte kunden i centrum

# Intimteknologisk dilemma

- NEGATIVT:
- Meta-kontrol gennem intim-teknologier: At kontrollere dem, der er forpligtet til at kontrollere sig selv
- Det, der overskrider den fag-professionelle identitet og griber efter personens inderste gennem ideologi, manipulation, hjernevask
- Kontrol gennem ideologi
- Kontrol gennem individualisering

# Intimteknologi

- POSITIVT
- Leder-autenticitet, -integritet og –nærvær
- At tilbyde symmetrisk samvær gennem dialoger, der forudsætter og forstærker nærvær på tværs af magtpositioner og kontrolhierarkier
- Kritisk-analytisk dialog
- Åbenhed omkring værdiforskelle

# 6 intitledelses-teknologier

- Værdiledelse
- Face-to-face kontrakten
- Anerkendelses/feed-back/tillids-ledelse
- Etho-poietisk kontrol: Ledelse gennem selvskabelse og selvledelse
- Teamet som mikro-kontrol-apparat
- Dialogiske ledelse gennem coaching

# Protreptikken

- Paideia: Livslang læring
- Humanitas: Almen-dannelse og generøsitet
- Protreptik: De græske executive academies filosofiske program for lederuddannelse (400 f.K.)
- Fyrstespejler, kongevejen, at mildne tyrannen

# Protreptikkens program

- FILOSOFI:
- At skabe refleksiv bevidsthed om egne grundholdninger
- At udvikle idealet for det gode liv
- At skabe sit eget værdisæt på baggrund af fællesskabet (reelt/virtuelt)
- At lære at gøre værdier virkelige gennem viljestyrke, konsekvens, klogskab, empati, etisk fantasi og visionær kraft

# Protreptikkens program

- At lære af sin erfaring
- At vælge sine nederlag med omhu
- At vælge sine rådgivere med omhu
- At tro på mennesket
- At turde tænke selv
- At forme sig selv i det godes billede
- At forvandle samfundet og virkeligheden til alles bedste

# Protreptikkens metode

- Udgangspunkt i ord og begreber
- Spørger til den menneskelige dimension, ikke til rollen
- Spørger efter de personlige holdninger, idealer, værdier og ideer
- Søger spørgsmål og paradokser, ikke bekendelser og biografiske data
- Arbejder med stemninger og følellestilstande

# At bestemme dialogen

- Første metafor: Spejlet
- Det protreptiske spejl viser os ikke, som vi er, men åbner til en mulig, navnløs anonymitet, en skabende spejling
- Men for at virkeliggøre denne tilblivelsens spejling, så den, der spejler den anden selv træde frem som menneske

# Platon: Alkibiades

- "Sæt, at dette Ord ("kend dig selv"!) gav vort Øje, som om det var et Menneske, det Råd: "Se dig selv!" Hvordan skulde vi så forklare Meningen med den Opfordring? Maatte Meningen ikke være, at Øjet skulde se på det, hvori det kunde se sig selv?" – "Er nu ikke Øjet, hvormed vi ser, selv sådan en Slags Spejl? ... Har du nogensinde lagt Mærke til, at, når man ser ind i en andens Øje, viser Ansigtet sig i den andens Blik som i et Spejl? Det er det, vi kalder Pupillen (kóre), fordi det er en slags Billede af den, der ser ind i Øjet – "Hvis nu Sjælen, kære Alkibiades, nogensinde skal erkende sig selv, må den så ikke se ind i en anden Sjæl, og frem for alt i den Del af den, hvori det, der gør Sjælen til det, den er – altså Sjælens Godhed, som er Visdom".132D.

# At spejle den anden

- Senecas (død 65 e.kr.) indledning til kejser Nero i brevet *Om Mildhed*: "At skrive om mildheden, Kejser Nero, har jeg besluttet ("institui") mig til, for i en vis forstand at være et spejl, og at vise dig dig selv som et menneske, der vil blive til den største glæde for alle mennesker."
- Det er sikkert ikke uden omtanke at Seneca vælger verbet "instituo", og det er nok i højere grad i dette ord end i selve ordet "spejl" at selve spejlingen ligger. "Instituo" betyder både "jeg beslutter mig til", "jeg indstifter", "jeg underviser" men også "jeg planter" (f.eks. et træ eller en spire). Seneca siger derfor ikke blot: "Jeg hilser dig store kejser for at være dig et spejl ...". I det usagte siger Seneca nemlig også: "I spejlets tavshed vover jeg at udfordre din magt med en magt, der er langt større end din, fordi den kommer fra et sted, hvor enhver magt må bryde sammen." Det afgørende er at Senecas protreptiske hilsen langt fra at bekræfte Nero spejler ham fra et sted, hvor han er tvunget til at se sig selv i et andet lys.