

*"Filosofisk blik på ledelse"*

*"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)*

# *Filosofisk blik på ledelse*



*"Det er ikke så vanskeligt for os selv og for andre at påpege, hvad der kan blive bedre, hvad vi gør forkert, hvordan det kunne gøres anderledes osv. Det er noget vi har fået ind med modermælken"*

*"At ville noget er gnisten til at komme i gang, at vælge noget indefra" sørger for næring til at komme i gang. Hemmeligheden bag succes er evnen til at træffe skabede eller frembringende valg. Det er faktisk så simpelt! Og samtidigt er denne opgave måske den mest vanskelige for et menneske, konsekvent at udfører i praksis".*

*"Daniel D. Ofman".*

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

## Indhold

|   |    |
|---|----|
| Filosofisk blik på ledelse.....                               | 1  |
| Indhold .....   | 2  |
| Forord .....  | 3  |
| Hvad er praktisk filosofi? .....                              | 4  |
| Praktisk filosofi, dannelse og ledelse. ....                  | 4  |
| Den praktiske filosofis trekant. ....                         | 5  |
| Phonesis – At handle forstandigt og godt. ....                | 6  |
| Protreptik – At vende det væsentlige mod en selv.....         | 6  |
| Hexis – Lederens individuelle læringspraksis. ....            | 6  |
| Begivenhedsledelse, handlinger og beslutninger i ledelse..... | 7  |
| Lederens instillingszoner og lidenskaber - Eventualer. ....   | 8  |
| Protreptik - uddybet .....                                    | 10 |
| Aristoteles og hans fem veje til sandhed. ....                | 12 |
| Begrebers kausalitet som en ramme i protreptik. ....          | 14 |
| Ledelse og pædagogik.....                                     | 15 |
| Mod, nærvær, ansvar og tillid – filosofisk inspiration .....  | 17 |
| Litteratur:.....  | 18 |

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

## Forord

Velkommen til "Homonoia – Protreptik, mentor og coaching". Homonoia" betyder "eet sind", eller "af samme overbevisning".

Inspiration i dette lille skrift, er hentet mange steder. Ole Fogh Kirkeby, er den største inspirationskilde, men også Michael Højlund Larsens bog "Praktisk filosofi og ledelse" er en væsentlig inspirationskilde, men ikke de eneste.

Jeg er uddannet protreptiker, hvorfor Begivenhedsledelse og protreptik er et afgørende omdrejningspunkt i dette dokument.

Protreptik har sin oprindelse i Græsk filosofi. Protreptik er inspireret af Aristoteles, og hans etik.

Protreptik er en etisk selvdannende tilgang til ledelse.



Protreptiske samtaler og ledelse vender sig mod værdier. Protreptik har sit fokus på det forhold, at vi gennem handlinger over for andre og os selv, skaber verden.

Det vigtige er, at man kender, erkender og forstå de motiver man handler ud fra. Pointen er, at ingen kan drage omsorg for den *anden*, uden først at forstå, hvordan man drager omsorg for *sig selv*.

Finn Thorbjørn Hansen skriver følgende om etisk selvomsorg:

*"Etisk selvomsorg er således en undersøgelse og nærværende opmærksomhed på, om man i sin hverdag lever et liv i tanke og handling, der stemmer overens med de erfaringer og idealer om det gode liv, man måtte have".*

Hansen, 2008

Etisk selvomsorg handler om at besinde sig på sine konklusioner og domme.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

## Hvad er praktisk filosofi?

Filosofi er et ord, som vi i vores hverdag bruger på mange forskellige måder. Når vi tænker os om eller er særligt eftertænksomme, kalder vi det nogle gange, "at vi filosoferer".

Vi taler om "vores livsfilosofi", og ser den som de grundlæggende idéer, antagelser og principper, vi bygger vores liv på.

Det danske ord filosofi har sin oprindelse i det oldgræske begreb "philosophia", der betyder "kærlighed til visdom" eller "ven af indsigt".

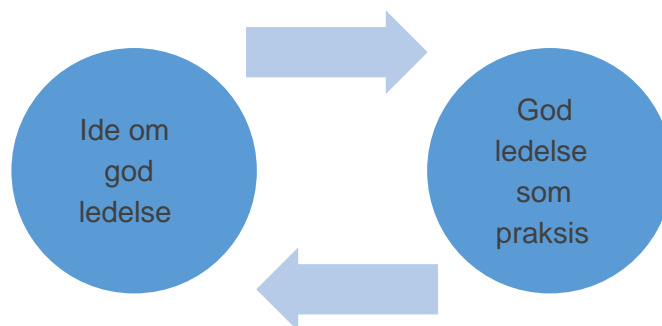
Filosofi er en stræben efter visdom eller ligefrem en særlig indsigtsfuld eller afklaret livsførelse.

Ifølge Aristoteles (Aristoteles, 1995) filosoferer mennesket allerede, når det overvejer, om det bør filosofere. Som mennesker kan vi ifølge Aristoteles ikke komme uden om filosofien som en værdifuld praksis, hvis vi ønsker at vide, hvem vi selv er, eller hvad det gode liv eller god ledelse er.

Alle mennesker har filosoferet, men i en travl hverdag glemmer vi at undre os fundamentalt over spørgsmål af typen: Hvad er en retfærdig beslutning? Hvad er en god ven? Hvem er jeg? Hvad gør livet værdifuldt? osv.

## Praktisk filosofi, dannelse og ledelse.

Dannelse i forhold til ledelse, handler om at kunne kombinere teoretisk viden og indsigt, med de praktiske erfaringer som vi får gennem livet. Dette samspil mellem en leders idé om god ledelse og praksis er illustreret i nedenstående figur.



Dannelse gennem eftertanke tilvejebringer lederens evnen til at blive en konstruktiv del af et fællesskab. At kunne navigere stadig mere indsigtfuldt i livet, har siden antikken været den praktiske filosofis kongstanke.

Lederskab må derfor indeholde et personligt svar på spørgsmålet om god ledelse. Dels må man have *tanke* om god ledelse, men også fornemmelse for hvorledes *man handler* god ledelse. Som leder skal man udvikle sin personlige idé om ledelse som ide og praksis. Dette kvalificeres i filosofiske dialoger med andre.

At forstå, hvad der er god ledelse, er en livslang proces, hvor man omformer og perspektiverer viden og erfaringer til idéer, gennem samtale med andre.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

Som leder skal man kunne tænke sig til handlinger, men man skal også prøve sig selv af, og handle sig til nye erfaringer og tanker.

Foucault beskriver det således. *"Filosofi er en bevægelse igennem hvilken man – ikke uden anstrengelse, famlen, drømme og illusioner – kan frigøre sig fra det, der ud fra normerne anses for at være sandt"*.

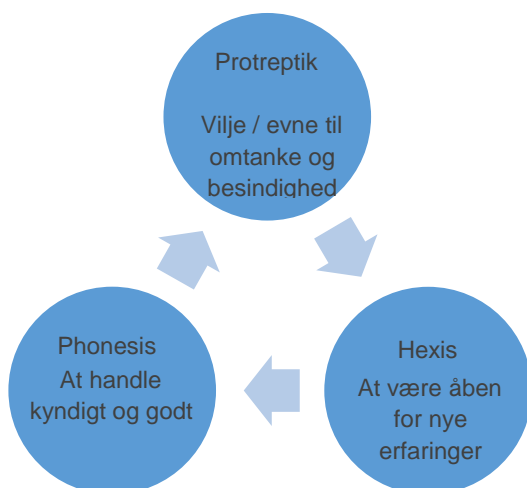
## Den praktiske filosofis trekant.

Erkendelser kan vi ikke opnå uden åbenhed over for erfaringer, men erfaringer alene er ikke nok. Vi er nødt til at tænke kvalificeret og dermed kritisk, nysgerrigt og analyserende over vores egne grundlæggende antagelser og idéer.

At undersøge egne antagelser, er at tage ansvar for egen tænkning og handling, og derigennem ansvar for sig selv. Det er et vigtigt udbytte af praktisk filosofi.

Lederskab kræver, at vi løbende forholder os til de store og vigtige spørgsmål om ledelse, også når vi ikke umiddelbart kan se anledning til det. Ved at prioritere og afsætte tid til at filosofere over centrale begreber som fx retfærdighed, fairness, engagement, ansvar, rettidighed, beslutninger, det man begærer i arbejdet og det gode liv m.v., kan vi over tid opnå en form for perspektivrig visdom i forhold til egen ledelse. Denne kaldes også phonesis.

Michael Højlund Larsen har udarbejdet den praktiske filosofis trekant (Larsen, 2007), i god ledelse. Protreptik, hexis og phonesis udgør hjørnerne i den trekant.



Phonesis indebærer, at man løbende gennem livet øver sig i at være et godt menneske. De vaner og de praksisser, der er nødvendige i denne sammenhæng, kaldte de antikke grækere for hexis. Men det kræver filosofi at blive klogere på sig selv og livet. Det kaldte grækerne for protreptik. Lad mig uddybe en smule mere.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

### Phonesis – At handle forstandigt og godt.

Den praktiske visdom viser sig ved at man ved, hvad der er det rigtige at gøre i en bestemt situation, og grækerne i antikken kaldte denne viden "phonesis".

Den er grundlaget for beslutnings- og handleparathed i et godt lederskab. At vide, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation, samtidig med at man nysgerrigt og lærende forholder sig til, at det måske kunne være anderledes, er en helt central kvalitet i lederskab.

Aristoteles skriver i sin etik (Aristoteles, 1995), at den, der besidder phonesis, er karakteriseret ved, at han er i stand til dygtigt at overveje det, som er godt og gavnligt for ham ikke kun i enkelttilfælde men i forhold til det gode liv generelt. ifølge Aristoteles dens hensigt: *"dyden gør at målet bliver rigtigt, og kløgten (phonesis) gør, at midlerne bliver det"*.

### Protreptik – At vende det væsentlige mod en selv.

Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2005) forklarer kort protreptik som den "kunst" der består i at vende et andet menneske mod sig selv. Dermed at udvikle et blik for det vigtige i livet og de efterstræbelsesværdige handlinger. Der er i parentes bemærket tale om handlinger, der er efterstræbelsesværdige, for det enkelte menneske såvel som fællesskabet.

Gennem protreptik gør man sit eget værdigrundlag klart. Det sker gennem reflektiv besindelse på det normative, dvs. på de kollektive og individuelle kriterier man ser for det gode liv. Det sker ved at åbne sig, gennem samtaler og undersøgende overvejelser. Derigennem udvikles evnen til at besinde sig og lade sig godt råde af sig selv.

På denne måde udtrykker protreptikken en opfordring til at efterleve det, som Kirkeby kalder for den ægte dyd.

"Den ægte dyd handler om at gøre det muligt for et menneske på én gang at underordne sig noget, der er større end ham selv, og samtidig prøve at fuldende sig som menneske.

"Kirkeby", (2002)

Men det kræver træning at kunne udnytte de mange muligheder i protreptikken. Denne trænings- eller læringspraksis kaldte grækerne i antikken for "hexis".

### Hexis – Lederens individuelle læringspraksis.

Som leder kan man på lederuddannelse lære mange forskellige ledelsesteorier, men de sigter jo først og fremmest mod en praksis. Teori og egen praksis skal spille sammen. Både de teorier, der findes i ledelseslitteraturen men også de teorier der er lederens egne, i form af forestillinger om sig selv, andre og god ledelse. For at blive og forblive en god leder, fordrer det åbenhed og vilje til lære af praksis livet igennem.

Hexis handler om, at man som leder etablerer sin egen "ledertræningsbane".

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

Aristoteles betegner Hexis som det der skaber en persons karakter. Ved at gentage handlinger, bliver de til vaner. At forme sin egen ethos betyder, at man i hver lille situation prøver at blive bedre til at gøre det, man egentligt ønsker at gøre.

## Begivenhedsledelse, handlinger og beslutninger i ledelse.

Livet består af begivenheder. Store som små, lange som korte. Begivenheder der former os, vore medarbejdere, brugere og organisationen. Vi skriver helt konsekvent egen og andres historien gennem vore handlinger. På samme måde, som vi qua andres handlinger bliver skrevet ind i historien.

Dette sker i den flod af begivenheder, som alle er en del af. Det der sker, sker. Det vi gør, gør vi. I begivenheden formes vi, den anden og verden. Livet kommer til os, i stadig strøm af tilblivelse.

I ledelse står man i mange begivenheder hver dag. Begivenheder, hvor man handler i forhold til andre mennesker, og beslutter på vegne af organisationen. Begivenhedsledelse sætter fokus på tre forhold.

1. *Omtanke*, som refleksiv bevidsthed om egne normer, grundholdninger og ideale forventninger.
2. *Strategisk kapacitet*, som en kritisk bevidsthed om gængse opfattelser af, hvad man bør og kan gøre i en given begivenhed.
3. *Handlekraften*, som er det projektet at samle, engagere, forsone og overbevise mennesket i forhold til begivenheden og opgaven.

*Omtanken* udfordrer problemet, *strategisk kapacitet* fastholder problemet, *handlekraften* og talen virkeliggør begivenheden og den potentielle virkelighed.

I begivenhedsledelse vokser disse tre forhold sammen, hvilket betyder at ledelse som udgangspunkt beror på:

- *Phonosis* - at erkende og skelne mellem værdier og deres mulige anvendelse
- *Dialektisk tænkning* - der udgør evnen til knytte teori og praksis sammen, så man kan vide hvad der sker, og kunne gribe og forgribe en sag
- *Den retoriske kapacitet* - til at engagere, samle, forsone eller overbevise mennesker

Der er dermed ikke tale om lineær strategisk ledelse, men om ledelse med eksistentielle dimensioner, hvor lederens egen etos, og tiltro til egne værdier, er væsentligt.

I forhold til begivenhedsledelse beskriver Kirkeby fire maksimer<sup>1</sup>.

"Begivenhedens første maksime, fordre, at lederen skal bære et indre billede, der på en gang udvider og skærper den betydning, som begivenheden kan få.

Begivenhedens anden maksime, fordre at lederen prøver at optræde i begivenheden, således at det billede, han har af den, også bliver andre aktørers billede.

---

<sup>1</sup> Maksimer kan oversættes til gode vaner

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

Begivenhedens tredje maksime fordrer, at lederen forsøger at styrke, udvikle og omskabe organisationen, gennem forsøget på at påvirke medarbejdernes holdning til og performans i begivenheder.

Begivenhedens fjerde maksime fordrer, at lederen omskaber verden i dette billede, der nu tilhører organisationerne, således at verden bliver rede til begivenheden." (Kirkeby 2006 s. 110).

Begivenhed hedder på græsk *pragma*. *Pragma* har dobbeltbetydningen *begivenhed og handling*. I *pragma* - begivenheden og handlingen - er alle en del af dens skabende proces.

At handle, har mange fremtrædelsesformer, f. eks at gøre noget aktivt, udsætte dommen, agere passivt eller trække sig tilbage. Men først og fremmest handler det om forholdet mellem det man siger, og det man gør.

At handle klogt, fordrer både besindighed, selvindsigt, forstandighed og handlekraft.

Når vi arbejder med ledelse, er mennesket, dets identitet og bevidsthed, den nok vigtigste del af ledelsen. Den indstilling man møder begivenheden med, er dermed altafgørende.

Ole Fogh Kirkeby bruger eventualerne som metafor for en god ledelsespraksis.

Grundlæggende handler eventualerne om hvorledes man kan møde sig selv og andre.

Et vigtigt opmærksomhedspunkt i eventualerne, er den *stemning* også kaldet *patos*, man selv bærer ind i en relation.

Denne stemning kan man i kraft af egen vilje og ansvar, forme, gennem protreptik og en egen opmærksomhed på eventualerne.

Her gengivet som, de er formuleret i Copenhagen Coaching Centers uddannelse i protreptik.

## Lederens instillingszoner og lidenskaber - Eventualer.

At kende sin egen begrænsning Heterotelos – ordentlighed - Den anden som mål.

Vi kan skabe nogle rammer for dialogen, men vi må erkende at en stor del af processen er uden for vores magt. Vi må have en tro på, at hvis jeg har skabt gode rammer skal processen nok lykkes.

Eventualet fortæller os, at vi skal huske at drage omsorg for os selv, så vi ikke brænder ud og tager for stort ansvar på os.

- De positive stemninger er undren, skabelse og troen på forvandling.
- De negative er skuffelse, kynisme og vrede.

At udsætte dommen Synkatathesis - redelighed - Åben og kritisk undersøgende

Lederen må være kritisk og åben på en gang. Han må ikke dømme og drage forhastede konklusioner eller lægge sig fast på bestemte tolkninger. Omvendt må han heller ikke være



"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

lige glad og tage alt for gode varer, endside slå sig til tåls med common sense og erhvervsøkonomisk og erhvervspsykologisk lærdom.

Metaforisk skal Lederen være afslappet og spændt på samme tid.

- De positive grundstemninger er selvstændighed og myndighed.
- De negative er meningsløshed og overfladiskhed.

#### At ville fællesskabet Lepsis – varsom formingsvilje

Det tredje eventuale sætter fokus på at vores fysiske tilstedeværelse som leder er med til at forme processen. Lederen stiller sig ikke kun til rådighed med sine spørgsmål, lytten og instruktioner, men også med sin krop og sin person, som er med til at genere spørgsmål og svar. Men det er også evnen til at kunne rumme den anden i processen og drage omsorg.

- De positive grundstemninger er kærlighed og opofrelse.
- De negative er magtvilje, egoisme, hensynsløshed og selvtilstrækkelighed.

#### At have timing og situationsfornemmelse Katafygé – generøsitet - Den andens refugium.

Det er lederens evne til at holde sig åben og vente på det rette øjeblik. Det er evnen til at beherske pausen og have fornemmelse for processens dramaturgi. Altså fornemmelsen for timingen i processen, der altid forholder sig til den andens mentale tempo.

De fleste ledere har sikkert oplevet at have konkluderet for tidligt eller have haft en fornemmelse af at energien gik i stå.

- De positive grundstemninger er bl.a. glæde og spøgefuldhed.
- De negative er ligegyldighed, foragt og nægtelse af selvindsigt.

#### At overraske og være opmærksomhed Prosoché - opmærksomheds zoner.

Lederen skal søge med et åbent sind. Han skal evne at være opmærksom på sig selv, på den anden, på selve processen, at være opmærksomhed på sin egen opmærksomhed, og turde vække opmærksomhed.

Altså at gøre det uforudsigelige, så den anden kan se emnet fra nye perspektiver og vinkler.

- De positive grundstemninger er nærvær, lydhørhed, inspiration og intuition.
- De negative er forbehold og mistænksomhed.

#### At afslutte og fuldføre Ergon – afslutte med anstændighed, uden at tage æren.

Det er lederens evne til skifte gear, til at tage ansvar for processen, vække modet hos både sig selv og den anden.

Det er evnen til at fuldføre begivenheden.

- De positive grundstemninger er kampvilje, selvovervindelse og entusiasmen.
- De negative er fejhed, forfængelighed, frygt stemningen af opgivelse på forhånd.

Når man arbejder med egen ledelse og ledelse af andre gennem filosofisk praksis, er erfaring en god kilde til erkendelse og forståelse. Hans-Georg Gadamer der beskriver hvad det handler om.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

"Erfaringens sandhed indeholder altid en relation til nye erfaringer. Derfor er en såkaldt erfaren person ikke blot blevet erfaren gennem erfaringer, men er også åben for erfaringer. Fuldendelsen af hans erfaring, perfektioneringen af det, vi kalder 'at være erfaren', består ikke i på forhånd at kende alle ting og altid vide bedre. Tværtimod er den erfarne kendetegnet ved at være radikalt udogmatisk; netop fordi han har gjort så mange erfaringer og har lært af disse, er han i særlig grad i stand til at gøre nye erfaringer og tage ved lære af dem.

Erfaringens dialektik fuldendes ikke i en endegyldig viden, men i den åbenhed for erfaring, der selv gøres mulig af erfaringen. (Hans-Georg Gadamer s. 337)

## Protreptik - uddybet

Protreptikken blev i Renæssancen kaldt "fyrstespejlet", og rettede sig på det tidspunkt primært mod ledere og andre med beslutningsmagt. Protreptikken er en majeutik (af gr. majeutik (techne) 'jordemoder kunst'). Sokrates omtales bl.a. som en der udøver majeutik, - som den fødselshjælper, der hjalp mennesker med at føde tanker og meninger, som de allerede var i besiddelse af -.

Protreptik er en særlig tilgang til samtale og de mennesker man omgås.

Protreptikken har det sigte, at man tager sig selv alvorligt. Men, og det er vigtigt - protreptik gør det i en varsom bevægelse, der kommer fra ydmyghed. Den er ikke belærende eller ydmygende.

Protreptik udøves som en praktisk filosofi (*techne*), hvor den indre dialog, der er det enkelte menneskes samtale med sig selv udfordres gennem protreptikken.

Aristoteles, benævner den der udøver protreptik som den udefrakommende som en *ven*, eller som "*et andet selv*".

Det kan godt virke kryptisk, så med en reference til Hanna Arendt, vil jeg søge at gøre det mere tydeligt.

Hanna Arendt, er tyskfødt jøde, og filosof. Hun ser den indre samtale, som den tilstand der er mest livgivende. Det er den skabende side af livet, men - og det er vigtigt -, den livgivende indre samtale kræver andre menneskers deltagelse.

Ifølge Arendt, er der to deltagere i dialog. -"the two-in-one" -.

Relationen mellem samtalepartnere er også her udtrykt som et *venskab*. At tænke, begære visdom, tvivle og blive til på ny, er det samme som at leve et fuldt liv.

Det sker ikke i ensomt tomrum med egne tanker, men qua samtale og relation til andre mennesker. Det fremkalder det, hun så smukt benævner, som menneskets *natalitet*.

Hver gang vi møder et andet menneske eller noget nyt, må vi gøre vores egen tænkning klar. Det at leve og tænke, er altid at tænke forfra og blive sig selv på ny. Det er et paradoks i livet, at for at forblive sig selv, må man til stadighed forandre sig.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

Den filosofiske samtalepartner eller protreptiske leder, er netop den udefrakommende ven. Det er gennem spørgsmål og kommentarer fra andre mennesker, til vores indre dialog, som vi alle fører med os selv, at ny erkendelse og nataliteten udspringer.

Den lederrolle, vi her taler om, er funderet i det etiske perspektiv. Dette er sagt, med en krystalklar bevidsthed om, at ledelse indeholder både pligt, og ret til at fælde den moralske dom, når det viser sig nødvendigt. Men netop derfor er etikken vigtig. *Moral* og *etik* kommer af samme rod, der er "sædvane" eller "god skik", men de har forskellig betydning. Det moralske hensyn, er et *bestemt hensyn*, hvilket det etiske ikke er.

Det moralske hensyn er f. eks *forhandlet* som en lov, en forskrift eller andet, hvor der er indbygget en ret til dom. Det moralske kan også være *den ånd* samarbejdet underlægges på en give arbejdsplads.

„Det etiske er derimod ikke et bestemt hensyn, som altid pr. definition er det etiske hensyn; men det etiske hensyn er alligevel altid et bestemt hensyn.

*"Det er det hensyn, der i den givne situation er særlig grund til at minde om, ikke fordi det er etisk, men fordi det er overset.*

*Det er hensynet til den anden, når selvisheden tager overhånd, det er hensynet til én selv, når udnyttelse og moralsk masochisme truer. Det er den langsigtede interesse, når den ofres for en kortsigtet fordel; men det er livet her og nu, når det langsigtede hensyn bruges undertrykkende.*

*Det er Alvoren, når overfladiskheden dominerer, men det er glimtet i øjet, når Alvoren sænker sig. Det er fornuftens stemme, når emotionaliteten tager over; men det er følelsens, når fornuften stivner.*

*Det etiske hensyn er aldrig hensyn til etikken". (Fink, 1995/2012: 218)*

Det gør en forskel, om man møder sig selv eller andre, moralsk eller etisk.

Den protreptiske samtale, er som sagt en etisk samtale, der alene det for øje, at øge fornemmelsen af, hvad "det rigtige at gøre" er, og søge efter det oversete.

Samtalen søger at hæve os ud af hverdagens indre dialog, hvor vi ofte er bekymret, eller søger forklaringer på livets daglige trivialiteter, eller hvor vi søger at opretholde facader, eller angler efter beundring.

Samtalen er åben, og optaget af hvorledes man kan være i livet. Hvordan man kan eksistere i livet og møde livet med den bevidsthed, at man dybest set ikke kan vide ret meget om andre eller sig selv.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

Den protreptiske samtale kan godt tage afsæt i en problemstilling, men vil først og fremmest undersøge en værdi, et begreb eller dilemma i et dialogisk fællesskab.

Derved bliver værdier og sammenhænge mellem viden, erfaring, handlinger en værdi og andre værdier, italesat, og mere klare for en selv. Det sker på et logisk, stemningsmæssigt og handlede plan. Også kaldet logos, patos og etos.

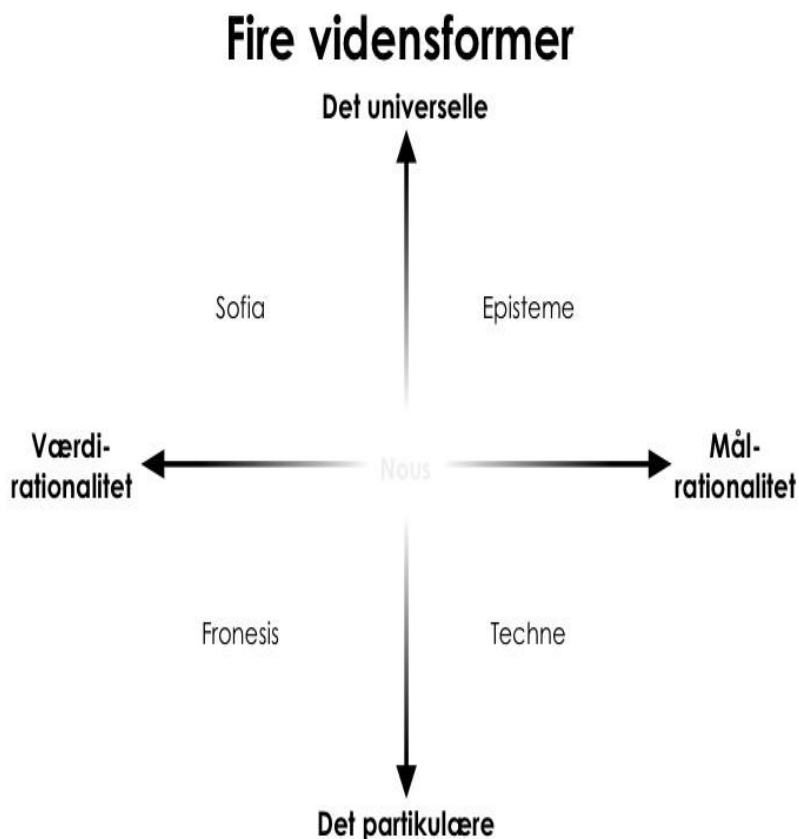
Samtale giver indblik i, hvorledes værdier opleves, forstås, relatere sig til hinanden og udleveres. Den giver indblik på de muligheder der er i eget normsæt, og vil ofte tage afsæt i og undersøge et enkelt begreb, og det forhold til andre begreber og værdier. F.eks. retfærdighed, samarbejde, frihed, glæde, tilfredshed, at gøre sig umage m.m.

Det der søges er at nærme sig en form for sandhed.

## Aristoteles og hans fem veje til sandhed.

"For Aristoteles er der fem veje til sandheden.

Der er (kunst)håndværk (*techne*), videnskab (*episteme*), praktisk visdom (*fronesis*), filosofisk visdom (*sofia*) og fornuftsmæssig indsigt (*nous*).<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Inspiration til videns formerne er hentet hos "Det filosofiske Blik" Thyssen 2012

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

*Sofia* er evnen til at praktisere filosofi. Ifølge Aristoteles er filosofisk visdom den mest fuldkomne kundskab da den omfatter evnen til at resonere og have indsigt i livets grundprincipper. Man har med sofia viden og intuition. Via sofia kan man se sammenhænge, grundlæggende paradigmer, og dermed øjne mulighed såvel som begrænsning.

*Episteme* er græsk og dækker begrebet *erkendelse via videnskab*. Videnskab i den betydning, at det man udtrykker, og véd, er logisk analyseret, formidlet og bevisligt.

Når man logisk kan forklare og begrunde en sammenhæng mellem fænomener, har man udtrykt episteme. Man har dermed videnskabelig viden og en logisk analytisk sans.

*Fronesis* som tidligere nævnt er en situationsbestemt etisk viden/sans og kaldes ofte den "*praktisk klogskab*", "*dømmekraften*" eller slet og ret individuel "*kløgt*".

Fronesis, siger dermed noget om evnen til at fortolke en situation, og evnen til at "*reagere klogt*" i forhold til andre mennesker og en given praksis. "*Fronesis hviler ikke på eksakt videnskab. Den er heller ikke techne eller kunsthåndværk, som fører til produkter. Den er en sjælstilstand, som søger - sandheden, med fornuft i handling - "Fronesis er ingen speciel, men en almen kompetence, som rummer en ide om et godt liv". - Alle har den i en eller anden grad -*

*Techne* betyder som sagt "*håndværk*", "*kunst*" og "*praktisk færdighed*". Det er en teknisk færdighed. Det er udtryk for evnen til at gøre brug af virkemidler, der følger det formål man har, og udkrystallisere det i resultater, eller de produkter man har udtænkt.

*Techne er evnen til kunne forstille sig en stol, når man ser et træ, eller gøre brug af en metode.*

Disse fire forhold indrammer og indgår i et gensidigt forhold til den afgørende videns form - *nous*.

*Nous* er det der i græsk filosofi gør os beslægtet med guderne. Det er den fornuftsmæssige indsigt. Fornuften er en stadig mulighed, og den er også virksom, når techne, fronesis, sofia og episteme er på spil...". *Nous er allesteds nærværende og udtryk for den samlede grad af menneskelig kundskab.*<sup>3</sup>

Disse veje har som det ses, forskellige formål. At lederen formår at indstille blikket på det universelle, såvel som det partikulære, er afgørende i begivenhedsledelse.

Evnen til blikskifte, udgør en stor udfordring, men er kilden til at skelne mellem de gode og mindre gode muligheder.

---

<sup>3</sup> Figuren er hentet hos Carsten Pedersen "OMSIGT"

Link: <http://omsigt.dk/>

## Begrebers kausalitet som en ramme i protreptik.

At forstå et begreb ud fra vidensformerne, må ifølge Aristoteles forstås som begrebets kausalitet (årsager og virkninger), der i kraft af kommunikation mellem mennesker, kan afdække årsag / virkningsforholdet.

- Den materielle årsag (*causa materialis*). Fortidsorienteret  
– Det man ved om begrebet.
- Den formelle årsag (*causa formalis*). Fremtidsorienteret  
– Hvad gør begrebet godt for?
- Den bevirkende årsag (*causa efficient*). Fortidsorienteret  
– Hvad gør begrebet ved os?
- Den intentionelle årsag (*causa finalis*). Fremtidsorienteret  
– Den handlende side af begrebet.

Dette kan også kaldes begrebets *telos*. *Telos* betegner *tingenes eller de levende væsners formål, mening eller mål*. F. eks solens *telos* er at lyse og varme. Uden solens *telos*, ville solen ikke være nødvendig eller meningsfuld.

Alle begreber har en *telos*, ellers ville de ikke eksistere i sproget. Endvidere har begreber en modsætning indbygget, der udgør en vigtig del af begrebets meningshorisont. Den græske firkant kan perspektivere flg. modsætninger: Sandt versus usandt, retfærdigt versus uretfærdigt, smukt versus grimt og skønt versus uskønt.

Målet med at filosofere over den græske firkant, er at identificere et frit versus ufrit liv. En væsentlig del af Aristoteles' filosofi er hans udredning af forandringens og bevægelsens natur.

Når noget forandrer sig, må det nødvendigvis forandre sig til noget andet, eller i den mest konsekvente forandring – til det modsatte. Et eksempel er, at hvis en genstand der er i hvile forandrer sig, da må det være det samme som at sige, at den begynder at bevæge sig.

Tanken bag er, at når x forandrer sig, må det nødvendigvis forandre sig til noget, der kan betegnes som en ny variant af x, eller et ikke-x. Ellers er der ingen forandring fundet sted.

Protreptik arbejder med at få tyngde omkring de værdier, der er vigtige i eget liv, da værdier er gode fundamentet at stå på og forstå fra, når man skal håndtere de opgaver man har i livet. Aristoteles opfatter kardinaldyderne *mod, retfærdighedssans, selvbeherskelse og visdom*, som forbundet med en etisk – moralsk fornuft, som er god at opøve i ledelse.

I samtiden er dette måske vigtigere end nogensinde før. I det postmoderne samfund har vi overgivet os til hurtige nyorienteringer. Dette kaster os ofte ud i manglende besindighed, hvorved livet bliver et løbende bånd af dilemmaer.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

## Ledelse og pædagogik.

At føre sit lederskab frem således man som leder, indfrir det organisationen er sat i verden for at opnå, og samtidig søger at fastholde andres og egen frihed, er vanskeligt. Frihed er en kontekstafhængige eksistentielle tilstand. Man er fri, når man bemestrer og begriber sit liv med andre, i den verden som man helt faktisk lever i.

I bund og grund er det vigtigste af alt, at vide og kunne skelne mellem hvad man kan, har indflydelse på, og hvad man ikke kan, og ikke har indflydelse på.

På gudens Apollons tempel i Delfi findes to kendte indskrifter. "*gnáthi seauton*" der oversættes til Kend *dig selv* - Erkend, at du kun er et menneske, samt "*mæden agan*" der oversættes til *Intet i overmål* - *Alt med måde*.

*Dette er en* formaning om at vinde fodfæste. At se, erkende, kende og forstå det der ligger for ens fod. Med andre ord, at være optaget af det der *er*, og ikke fortravlet jagte *tomme mål og uigennemførlige forhåbninger*. Man må altså først og fremmest forlige sig med *det man er*, og *der hvor man er*.

Vi har alle et meningsskema (Opinion på engelsk), der styrer de fortolkninger og de forventninger, vi har til verden. På den anden side bedømmes vi af andre (Glory på engelsk), og tildeles et ry og et omdømme fra andre. Begge dele kan fange os i ufrihed, og dermed forhindre os i at bruge fornuften.

Filosofisk undren og protreptik kan være en hjælp til at befri os fra denne ufrihed, ved at udfordre den bedømmelse vi udøver og møder. Det er vigtigt hvorledes vi møder dagen og vejen.

I vores daglige sprog, taler vi om "kompetence" - *den* kyndighed, dømmekraft, robusthed og livsduelighed vi tillægger hinanden. Carsten Pedersen skrev for nogle år siden en glimrende artikel i Social Kritik 88/2003 med titlen "Pædagogisk kompetence", den bruger jeg lige lidt spaltepads på her.

Ledelse har afgørende træk tilfælles med et pædagogisk forhold. Erkendelse og bemestring af ledelse som position og funktion, er vigtigt i begivenhedsledelse og det personlige lederskab.

Konteksten for kompetence afgrænser Carsten Pedersen som "*en sag*", "*et fag*", og "*en person*".

*Sagen*: Sagens kerne udgør et mellemværende i det praktiske liv, der under de aktuelle, konkrete givne forhold er af væsentlig interesse og betydning, som er genstand for omtale og drøftelse og som kalder på engageret handling.

*Faget*: Fag udgør adskilte områder, der alligevel er forbundne og hænger sammen med i et system. Det er et afgrænset område indenfor menneskelig viden og eller virksomhed. Det er et erhverv der kræver særlig uddannelse og viden.

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

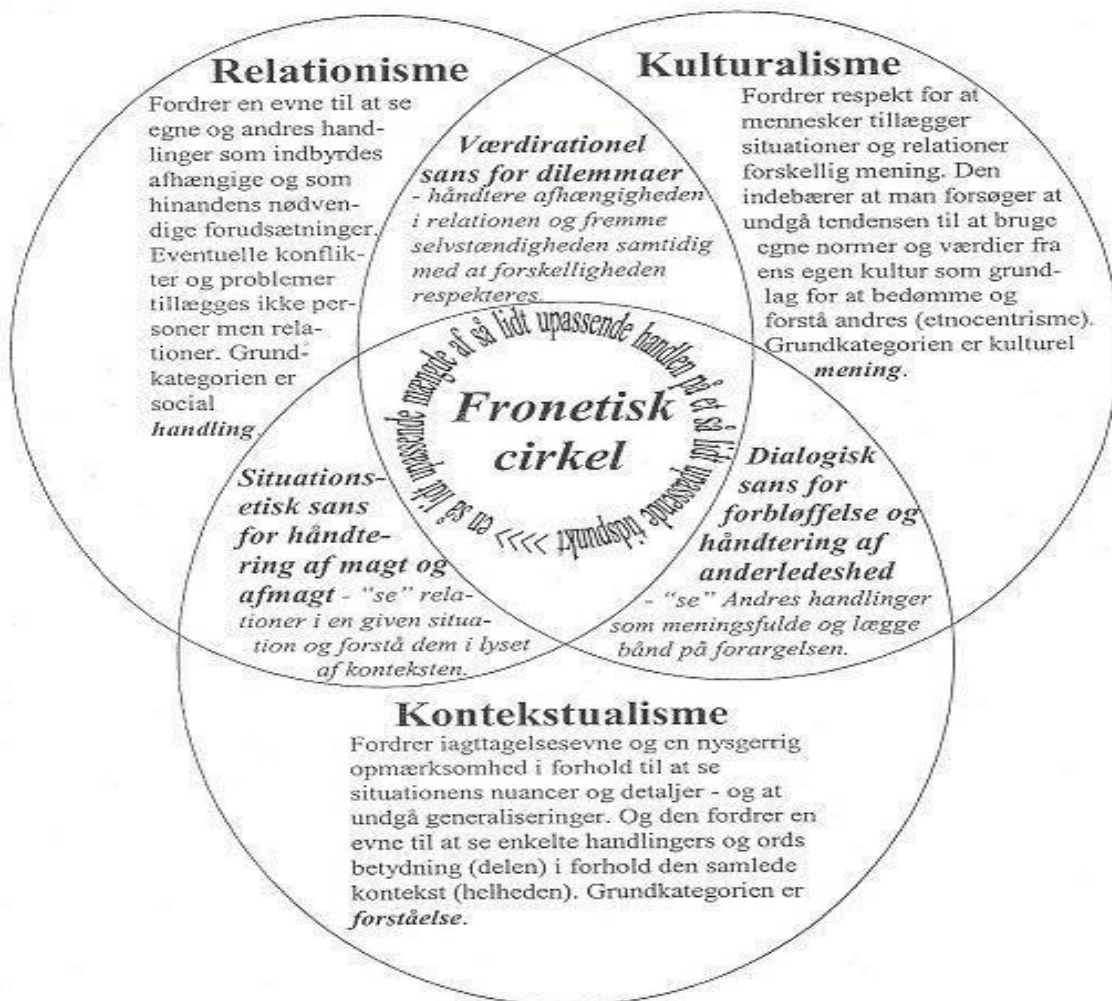
**Person:** Person betyder maske, rolle eller karakter. Det er den maske et menneske bærer og den måde det udfører, frembringer eller skaber sin rolle på. Det er de grundlæggende egenskaber et menneske har, dets beskaffenhed, særpræg, karakter og etos.

Kompetencen beskriver Carsten Pedersen som "Faglig sagkyndighed" (Pedersen 2008).

Den folder Carsten Pedersen ud i "Den fonetiske Cirkel - den pædagogiske sags kerne -". Her bliver cirkelens norm så til:

*"En så lidt upassende mængde af så lidt upassende handlen på et så lidt upassende tidspunkt."*

## Den fonetiske cirkel - den pædagogiske sags kerne





"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

## Mod, nærvær, ansvar og tillid – filosofisk inspiration

Kim Gørtz har samlet et filosofisk blik på dyderne mod, nærvær, tillid, og ikke mindst ansvar. Disse filosoffer kan du dykke ned i, hvis du vil gå i dybden.

|                             | Filosof     | Filosofisk tilgang  | Opmærksomhed                          |
|-----------------------------|-------------|---------------------|---------------------------------------|
| Modet –<br>Det indre        | Kant        | Kognitionsfilosofi  | En guddommelig orden mellem begreber  |
| Modet –<br>Det ydre         | Foucault    | Socialfilosofi      | Magt/arkæologi                        |
| Modet –<br>Det dialektiske  | Deleuze     | Poststrukturealisme | Flader og flugtlinjer                 |
|                             |             |                     |                                       |
| Nærvær – Det indre          | Husserl     | Fænomenologi        | Bevidsthedsfilosofi                   |
| Nærvær – Det ydre           | Heidegger   | Fænomenologi        | Værens filosofi                       |
| Nærvær –<br>Det dialektiske | Ponty       | Fænomenologi        | Kroppen - læremester og kommunikation |
|                             |             |                     |                                       |
| Ansvar – Det indre          | Kierkegaard | Eksistentialismen   | At blive <i>sig selv</i>              |
| Ansvar – Det ydre           | Nietzsche   | Eksistentialismen   | At leve – viljen til magt             |
| Ansvar –<br>Det dialektiske | Sartre      | Eksistentialismen   | Dømt til valget                       |
|                             |             |                     |                                       |
| Tillid –<br>Den indre       | Bubber      | Dialogfilosofi      | <i>Jeg – du</i> relation              |
| Tillid –<br>Den ydre        | Marcel      | Dialogfilosofi      | Kreativ troskab til fællesskabet      |
| Tillid –<br>Den dialektiske | Lévinas     | Dialogfilosofi      | Mødet med den anden                   |

"Filosofisk blik på ledelse"

"Den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at skabe den." (Peter Drucker)

## Litteratur:

- Arendt Hannah (2005) *"Menneskets vilkår"*. Gyldendal
- Aristoteles (oversat af Søren Porsborg) (2009): *"Etikken"*. Det lille forlag
- Fink, Hans (2012). *"Filosofiske Udspil"*. Forlaget Philosophia.
- Gadamer Hans-Georg (oversat af Arne Jørgensen) (2007) *"Sandhed og Metode"*. Hans Reitzels Forlag
- Gørtz Kim (2007) *"Den filosofiske præstation - kritik af den refleksive kompetence"*. Danmarks Pædagogiske universitets Forlag
- Gørtz Kim (2008): *"Coaching for viderekomne"*. Frydenlund.
- Gørtz Kim og Mejlhede Mette (2012) *"Forstandig ledelse"*. Jurist- og økonomforbundets Forlag
- Gørtz Kim og Mejlhede Mette (2015) *"Protreptik i Praksis – Få væsentlige samtaler til at lykkes"*. Jurist- og økonomforbundets Forlag
- Hansen Thorbjørn Hansen (2003): *"Det filosofiske liv"*. Hans Reitzels Forlag.
- Hansen Thorbjørn Hansen (2008): *"At stå i det åbne – Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær"*. Hans Reitzels Forlag.
- Hede Tobias Dam (2010): *"Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin"* Samfundslitteratur.
- Helth, P og O. F. Kirkeby. (2007): *"Menneske og Leder. Bliv den du er"*. Børsens Forlag
- Keller Kurt Dauer (red.) (2012): *"Den menneskelige eksistens - Introduktion til den eksistentielle fænomenologi"*. Aalborg Universitetsforlag.
- Kirkeby Ole Fogh (1998): *"Ledelsesfilosofi - Et radikalt normativt perspektiv"*. Academica.
- Kirkeby Ole Fogh (2006): *"Begivenhedsledelse og Handlekraft"*. Børsens Forlag
- Kirkeby Ole Fogh (2016): *"Protreptik – Selvindsigt og samtalepraksis"*. Samfundslitteratur
- Kirkeby Ole Fogh, Hede Dam Tobias, Mejlhede Mette, Larsen Jens (2008): *"Protreptik – filosofis coaching i ledelse"*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O.F. (2004): *"Det nye lederskab"*. Børsens Forlag
- Larsen Michael Højlund (2013): *"Dialog – en enkelt vej til godt samarbejde"*. L&R Business Egmont
- Larsen Michael Højlund (2013): *"Praktisk filosofi og ledelse"*. L&R Business Egmont
- Larsen Peter og Jægerum Niels (2012): *"Det Protreptiske lederskab"*. Detpostmodernelederliv.  
[http://issuu.com/detpostmodernelederliv/docs/dpl\\_ucn\\_0112\\_05det\\_protreptiske\\_lederskab](http://issuu.com/detpostmodernelederliv/docs/dpl_ucn_0112_05det_protreptiske_lederskab)
- Løgstrup Knud Ejler (2010): *"Den etiske fordring"*. KLIM
- Løgstrup Knud Ejler (2014): *"Ethiske begreber og problemer"*. KLIM
- Pedersen Carsten (2015). *"Tvivlens dannelse"*. Omsigt 2015. <http://omsigt.dk/tvivlens-dannelse/>
- Pedersen Carsten. *"Pædagogisk kompetence – om at kunne se magt, kulturforskelle og dilemmaer i en professionel sammenhæng"*. Social Kritik (nr. 88, 2003).
- Schmidt L.H." (1999): *"Diagnosis I, II og III"*. Danmarks Pædagogiske institut.
- Thyssen Ole (2012): *"Det filosofiske blik"*. Informations forlag.
- Thyssen Ole (2013) *"Blikskifte"*. Informations forlag