

Udvikling af lederes praktiske visdom

– med særligt fokus på et kropsligt forankret lederskab.

Michael Højlund Larsen, Studieleder, Zealand, miho@zealand.dk

RESUME

Hvordan træffer ledere gode beslutninger? – og hvordan bliver de gode til at gøre det? Det er de centrale spørgsmål i forskningsprojektet *”MOVING – Udvikling af lederes professionspersonlige kompetence på Diplomuddannelsen i ledelse”*, der gennemføres i et samarbejde mellem Københavns Universitet og Zealand.

På mange lederuddannelser forstås lederskab primært som en kognitiv, analytisk, rationel og sproglig kapacitet, og ledelse handler ofte om at træffe beslutninger og handle ud fra rationelle processer, der giver mulighed for analyser og forklaringer. For eksempel er Diplomuddannelsen i ledelse karakteriseret ved, at de studerende læser relevant ledelses- og organisationsteori og løbende gennemfører empirisk funderede analyser af deres egen praksis og/eller organisatoriske problemstillinger.

Koblingen mellem en bevægelsespsykologisk og en filosofisk tilgang til udvikling af lederskab er tilsyneladende ny inden for ledelse, og gennem forskningsprojektet *MOVING*, bliver denne kobling undersøgt gennem en empirisk baseret forskning, der tager afsæt i Diplomuddannelsen i ledelse. Denne artikel er skrevet som et forberedende arbejde til selve forskningsprojektet, og artiklen er baseret på et litteraturstudie med inddragelse af tidligere erfaringer fra Zealand.

Det er en grundlæggende antagelse bag denne artikel, at lederes sanselighed, kropslighed og følelser samt fornemmelse for etik er underbelyst i mange af de nuværende lederuddannelser. Med udgangspunkt i Zealands tidligere undersøgelser omkring lederes udbytte af filosofisk og musisk træning indeholder denne artikel en fremstilling af det antikke begreb *phronesis*, der allerede anvendes fx på Diplomuddannelsen i ledelse og professionspersonlig kompetence, der er et nyt begreb i en ledelseskontekst. Både professionspersonlig kompetence og *phronesis* handler om udvikling af menneskers situative beslutnings- og handleparathed, og begge begreber indebærer både en sanselig og en etisk dimension.

Phronesis beskrives allerede af den antikke græske filosof Aristoteles for ca. 2500 år siden som en praksisorienteret moralsk viden, der hjælper mennesker til situationsbestemt at handle godt. Aristoteles peger på, at *phronesis* kan opøves – fx ved at øve sig i at ramme den rette balance mellem overdrivelsen og manglen på de dyder, der er relevante i en given situation.

Professionspersonlig kompetence er gennem de senere år beskrevet af Lektor Helle Winther med en forankring i bevægelsespsykologien. Denne tilgang giver ift. et filosofisk perspektiv både et nuanceret sprog omkring de kropslige aspekter af ledelse samt muligheder for at begribe og træne fænomenet situationsbestemt ledelse på nye måder med kroppen i fokus. Helle Winthers tilgang giver indsigt - ikke alene i, hvordan vi kommunikerer og sanser kropsligt men også i, hvordan vores fornemmelse for den rette handling i en given situation er kropsligt forankret, og hvordan lederes kropslighed i det hele taget er i spil, når det gælder udvikling af lederskab og udøvelse af ledelse.

INDLEDNING

Diplomuddannelsen i ledelse er en videreuddannelse på bachelorniveau, der typisk varer omkring 2,5 år på deltid (60 ECTS points), og udbydes af erhvervsakademier og professionshøjskoler over hele Danmark. I henhold til studieordningen (Studieordning, 2019) er Diplomuddannelsen i ledelse præget af en praksisnær tilgang samtidig med, at de studerende løbende bliver fortrolige med en række videnskabelige undersøgelsesmetoder og videnskabsteoretiske positioner. Det betyder, at de studerende læser relevant ledelses- og organisationsteori og løbende gennemfører empirisk funderede analyser af deres egen praksis og/eller organisatoriske problemstillinger.

På Zealands afdeling i Nykøbing har vi siden opstarten af Diplomuddannelsen i ledelse i 2004 været nysgerrige på potentialet i at supplere, den traditionelle og bogligt orienterede undervisning i ledelse med mere filosofiske, æstetiske og oplevelsesbaserede læringsforløb, når det gælder udvikling af lederes lederskab samt daglige udøvelse af ledelse. Det har blandt andet medført, at valgmodulet "Ledelse og filosofi" har været udbudt og gennemført hvert år i mere end 10 år, ligesom der har været elementer af filosofi i flere af grundmodulerne.

Ovenstående nysgerrighed har også ført til flere dokumenterede undersøgelser – dels af lederes udbytte af valgmodulet "Ledelse og filosofi" (Hall, Jensen og Larsen, 2009), dels af mulighederne for at udvikle lederskab gennem æstetiske læreprocesser i form af rytmisk samspil i en kombination med praktisk filosofi (Gardersøe og Larsen, 2014).

I 2019 har Zealand etableret et forskningssamarbejde med Københavns Universitet, Institut for idræt og ernæring omkring projektet MOVING, der handler om at undersøge sammenhængen mellem det kropslige, personlige og professionelle i udviklingen af lederes lederskab. Dette projekt er beskrevet yderligere herunder efter en kort fremstilling af de to tidligere undersøgelser, der er gennemført på Zealand i Nykøbing.

LEDELSE OG FILOSOFI – når uddannelse giver mod til at træde i karakter som leder

I den første undersøgelse (Hall, Jensen og Larsen, 2009), der blev gennemført i 2008 indgik ca. 100 ledere fra flere forskellige udbydere af Diplomuddannelsen i ledelse. Gennem en sokratisk dialoggruppe, personlige essays og en spørgeskemaundersøgelse blev det undersøgt, hvilken effekt undervisningen i Ledelse og filosofi har haft på de studerende. Konklusionen på undersøgelsen er, at:

"Undervisningen i filosofi bidrager til en undren, genkendelse og forståelse i forhold til både egne og andres tanker og værdier samt til en personlig afklaring. Den giver en skærpet opmærksomhed på etiske dilemmaer, anvendelige tankeværktøjer og mod til at træde i karakter som leder" (Ibid.)

Siden 2008 hvor ovenstående undersøgelse blev gennemført har hundredvis af ledere over hele landet gennemført valgmodulet Ledelse og filosofi. Mange ledere udtrykker efter modulet, at de oplever et modul, der handlede meget mere om udvikling af deres personlige lederskab, end grundmodulet på Diplomuddannelsen, hvor netop det personlige lederskab er i fokus. Disse udsagn og modulets fortsatte popularitet blandt de studerende på landsplan (jf. opgørelse fra Uddannelses- og Forskningsministeriet) peger på de positive effekter, som mødet med filosofien giver ledere i form af anledninger og metoder til grundigt at undersøge deres personlige ledelsesfilosofi (inkl. grundlæggende antagelser, værdier og etik), eksistentielle perspektiver i lederskab (fx frihed, aleneværen, mening og at vælge sig selv som leder) samt dialogfilosofi m.v.

MUSIKALITET OG LEDERSKAB – et frirum hvor ledere dannes og udvikler lederskab

I en anden undersøgelse (Gardersøe og Larsen, 2014), der er gennemført i 2014, deltog ca. 20 ledere i 6 musiske workshops med henblik på at undersøge mulighederne for at anvende musikalsk træning og dermed æstetisk funderede læringsmetoder som et element i lederes udvikling af lederskab. Sammenfattende peger undersøgelsen på, at der i musisk træning af ledere findes et unikt dannespotentialer med en række særlige æstetiske kvaliteter. Den særlige musisk-filosofiske pædagogik ser ud til at kunne give ledere et frirum, hvor de i en tryk og glædesfyldt atmosfære kan danne sig som ledere og udvikle lederskab både gennem fælles træning i rytmisk samspil og direction af samspillet.

Inden for musikken anvendes ikke alene en anden pædagogik men også en anden erkendelsesform – nemlig den æstetiske, der er anderledes end den fornuftsmæssige, refleksive og sproglige tilgang til ledelse, der ofte er gældende på fx Diplomuddannelsen i ledelse. Erfaringerne viser, at der her eksisterer en genvej til en række erkendelser og kompetencer, der er relevante for ledere. Og i musikkens verden kan vi hente inspiration til, hvordan vi med enkle midler kan opøve en række centrale dyder og færdigheder, der er relevante ift. ledelse.

Formålet med undersøgelsen var gennem en mere kropslig og sanselige tilgang til ledelse at søge indsigt i ledelsesrelevante temaer som fx motivation, ansvar, kontrol, selvledelse, retfærdighed, fællesskab, mening og frihed m.v. Med afsæt i en dydsetisk tilgang til udvikling af lederskab var der endvidere fokus på opøvelsen af relevante ledelsesdyder som fx:

- Lytning – en særlig opmærksomhed på sine omgivelser og medmennesker
- Timing – at kunne genkende det rette øjeblik
- Intuition – at vide hvad der er det rigtige at gøre i en given situation
- Nysgerrighed – en forudsætning for dybere indsigt og nye erkendelser
- Indre dialog og suspension – et indre nærvær der giver ægte undren
- Positiv usikkerhed – at hvile i den åbenhed, der gør viden midlertidig
- Kreativitet – at iagttage det selvfølkelige som uselvfølgeligt
- Langsomhed – "Sometimes the fastest way to get there is to go slow"
- Pausering – tavshed, der giver rum til erkendelse
- Filosofisk leg – når selvforglemmelse giver indsigt
- Ydmyghed – at erkende grænserne for vores egen viden og formåen

I deltagerne beskrivelse af deres udbytte er evnen til at lytte og evnen til at få et samspil til at fungere centrale elementer. Flere deltagere beskriver dirigentrollen som udfordrende – men forklarer, at kombinationen af usikkerhed og tryghed giver nogle særlige muligheder for at afprøve nye grænser. Den musiske træning bliver endvidere forbundet med idéen om et frirum og glæde. Den æstetiske erkendelsesform og særlige pædagogik giver ifølge deltagerne mulighed for at etablere et non-verbalt træningsrum, med mange fine paralleller til hverdagen som leder. Deltagerne lægger endvidere vægt på, at der er en kropslig og sanselig dimension i musikken samtidig med, at der er fokus på det basale og eksistentielle – det menneskelige. En deltager udtaler fx "*...man får lov til at ramme de her grundrytmer, de her virkelig dybt menneskelige ting*". Sammenfattende er det vurderingen i undersøgelsen, at der i musisk træning af ledere findes et unikt dannespotentialer med en række særlige æstetiske kvaliteter. Men det har efterfølgende vist sig svært at integrere denne slags læring i de mere traditionelt orienterede uddannelsesforløb,

ligesom det har været vanskeligt at skabe en tilstrækkelig interesse ift. et selvstændigt udbud af musisk forankrede ledelsesudviklingsforløb.

PÅ VEJ MOD ET FORSKNINGSPROJEKT - om udvikling af et kropsligt forankret lederskab

I forlængelse af de tidligere initiativer har Zealand indgået et samarbejde med Lektor Helle Winther fra Institut for Idræt og Ernæring ved Københavns Universitet om et forskningsprojekt, der handler om sammenhængen mellem det kropslige, personlige og professionelle i udviklingen af lederes personlige lederskab.

Projektets overordnede formål er:

- at udvikle nye metoder til yderligere praksisnærhed og træning af det personlige lederskab i uddannelser på bachelorniveau.
- at udvikle nye metoder, der i højere grad hjælper de studerende til at fortsætte udviklingen af deres lederskab i hverdagen, efter de har afsluttet deres lederuddannelse.

Projektet gennemføres med valgmodulet "Ledelse og coaching" på Diplomuddannelsen i ledelse i Nykøbing F. som case (forår 2019). I det konkrete projektforsløb betyder det blandt andet at:

- *Teorier omkring ledelse og coaching suppleres med relevante teorier inden for nyere bevægelsespsykologisk forskning samt ledelsesfilosofi.*
- *I både undervisningen og den tilknyttede forskning tages der udgangspunkt i fænomenologisk inspireret praktikerforskning. Empirien til forskningsprojektet frembringes af de studerende ifm. praktisk træning i undervisningen, hjemmeopgaver og eksamen.*

Som et foreløbigt teoretisk grundlag for integration af denne tilgang i Diplomuddannelsen i ledelse udarbejdes der herunder en fremstilling af Helle Winthers teori om professionspersonlig kompetence og den særlige form for praktisk visdom, der inden for den antikke græske filosofi kaldes for phronesis.

Helle Winther har tidligere arbejdet med professionspersonlig kompetence inden for det sundhedsfaglige og pædagogiske professionsområde, men inden for ledelsesområdet, er denne tilgang stadig ny (Winther et al. 2015; Winther, 2013; 2019). Phronesis er allerede et centralt begreb i undervisningen på valgmodulet "Ledelse og filosofi", hvor det ofte anvendes med Aristoteles som kilde (se fx Larsen, 2013).

PROFESSIONSPERSONLIG KOMPETENCE – en forudsætning for et godt personligt lederskab?

"Kroppens sprog er vores første sprog. Allerede fra fødslen kommunikerer et lille barn kropsligt, sanseligt og kompetent med sine omgivelser." Sådan begynder Helle Winthers artikel "Det professionspersonlige" (Winther, 2014), der ligger til grund for nedenstående fremstilling af "Professionspersonlig kompetence" i et ledelsesperspektiv. Ifølge Winther er vores kropslige kommunikation og kropslighed ikke alene af stor betydning for fagprofessionelle som fx undervisere og ledere, men det er også et overset og uudviklet felt inden for både uddannelse, efteruddannelse og forskning. (Ibid.)

Den professionspersonlige kompetence indeholder jf. Winther nedenstående 3 dynamisk forbundne principper:

- *Egenkontakt* – Kontakt til egen krop og personlige følelser, evnen til at være fokuseret og nærværende, evnen til at have hjertet med og samtidig bevare et professionelt fokus og en privat afgrænsning.
- *Kommunikationslæsning og kontaktevne* – Evnen til at se, lytte, sanse og mærke. Evnen til at læse både den verbale og kropslige kommunikation. Evnen til at skabe tillidsvækkende kontakt med andre. Evnen til at sætte grænser.
- *Lederskab over gruppe eller situation* – Professionelt overblik, udstråling, centrering, klart lederskab over gruppe eller situation. Evnen til at indtage og holde et rum med en sund og kropsligt forankret autoritet

De tre principper i professionspersonlig kompetence hænger naturligvis sammen. Flere af de nøglebegreber, der indgår i Winthers beskrivelser som fx stemthed, resonans, at tune sig ind, grounding, timing og kropskontakt, er centrale elementer på tværs af de 3 grundprincipper i professionspersonlig kompetence

Kroppens fortællinger

Den nyere bevægelsespsykologiske forskning, som Helle Winthers forskning udspringer af, handler om at kunne se, mærke og anvende kroppens fortællinger som et måske overset potentiale i den professionelle praksis. Hun refererer blandt andet til Gendin, der i sin forskning opdagede, at mennesker, som udvikler sig med succes, ofte er i kontakt med en kropsligt følt sansning af deres situation, hvilket Gendin har benævnt "Den føjte fornemmelse". Spørgsmål der tager udgangspunkt i den føjte fornemmelse, starter med, at vi først og fremmest lytter til vores egen krop og søger svaret i vores sanselige erfaringer og erindringer om betydningsfulde øjeblikke, før vi begynder at analysere og finde årsagsforklaringer.

Professionspersonlig kompetence er noget, der kan bevidstgøres, udvikles samt modnes, og alle tre principper kan ifølge Winther udgøre et konkret og vedvarende redskab til selvindsigt og praktisk træning. Der er her tale om en træning, der er langt mere sanseligt baseret, end der er tradition for inden for lederuddannelser som fx akademi-, diplom- og masteruddannelserne inden for ledelse. Mange af elementerne i den professionspersonlige kompetence er ikke fremmede ift. indholdet i de nuværende lederuddannelser, men i dag behandles de ofte ud fra en mere almen psykologisk tilgang, hvor bevægelsespsykologien med dens kropslige fokus kun i ringe grad er repræsenteret. Et konkret eksempel på et ledelsesrelevant element i den professionspersonlige kompetence, der med fordel kan integreres mere og bedre i lederuddannelserne er kropskontakt.

Kropskontakt

I en bevægelsespsykologisk forståelsesramme handler kropskontakt både om det enkelte menneskes kropslige nærvær og kontakt til sin egen krop, og om kontakten til andre forstået som berøring. Den sanselige kommunikation i form af kropskontakt rummer ifølge Winther mulighed for, at man på en gang kan berøre og blive berørt. Derfor er det vigtigt, at man som professionel kan mærke sin egen krop og samtidig sanse andre menneskers øjeblikstilstand. Ud fra et bevægelsespsykologisk perspektiv og med afsæt i professionspersonlig kompetence er det meningsfuldt at have fokus på et kropsligt forankret lederskab, hvor sanselighed og kroppens

sprog - både ift. andre mennesker og som en individuel adgang til at vide, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation - er centrale elementer.

Berøring finder allerede sted i mange professionelle sammenhænge på vores arbejdspladser – både når vi hilser på hinanden ved at give hånd eller kramme, danser sammen til fester, og i sorgfyldte og svære situationer, hvor en hånd på en skulder eller et forsigtigt kram kan være netop det, der viser en passende omsorg og giver den fornødne tryghed i situationen. Derfor er det vigtigt, at ledere opøver evnen til at sanse øjeblikkets stemthed og mærke om og hvornår, der er brug for kropskontakt og ikke mindst hvordan.

At indtage og holde et rum

Evnen til "At indtage et rum" og "At holde et rum" er yderligere to centrale elementer i Winthers arbejde, der er meget relevante, når det gælder uddannelse og træning af ledere. At indtage et rum handler om at turde være på og etablere sig i en given situation med passende lederskab, autoritet og status. I en bevægelsespsykologisk forståelse er menneskers autoritet og status forhold, der forhandles gennem kroppen. At holde et rum betyder, at lederen er i stand til at være på en måde, der gør, at andre mennesker kan mærke, at der er rum til at være med det, der er – også i de situationer, hvor skrøbelighed og sårbarhed viser sig. Det kræver blandt andet, at lederen er i stand til på samme tid at blive i sig selv og tage lederskab over situationen med en passende ydmyghed.

Professionspersonlig kompetence - Et forsøg på en sammenfatning

Et forsøg på sammenfattende at beskrive professionspersonlig kompetence kunne være, at professionspersonlig kompetence er evnen til at (af)læse en situation og handle kompetent og dermed etisk forsvarligt – både i forhold til den sag situationen omhandler og de mennesker, der er involveret.

Set i et filosofisk perspektiv kunne ovenstående definition også være gældende for den særlige vidensform, der i antikken kaldtes for phronesis og ofte oversættes med praktisk visdom og kløgt (Aristoteles, 2005). Endvidere vil god ledelse inden for nogle af de mere klassiske teorier om situationsbestemt ledelse sandsynligvis også kunne defineres på en nogenlunde tilsvarende måde.

Helle Winthers særlige bidrag til uddannelse og træning af ledere er, at professionspersonlig kompetence med forankring i bevægelsespsykologien giver både et mere nuanceret sprog omkring de kropslige aspekter af ledelse og udvikling af lederskab samt muligheder for at begribe og træne fænomenet situationsbestemt ledelse på nye måder, med kroppen i fokus. Helle Winthers tilgang giver endvidere indsigt - ikke alene i, hvordan vi kommunikerer og sanser kropsligt men også i, hvordan vores fornemmelse for den rette handling i en given situation er kropsligt forankret, og hvordan lederes kropslighed i det hele taget er i spil, når det gælder udvikling af lederskab og udøvelse af ledelse.

Det er en grundlæggende antagelse bag denne artikel, at den professionspersonlige kompetence og phronesis, der med overlappende definitioner men forskellige udspring i henholdsvis bevægelsespsykologien og den antikke græske filosofi tilsammen kan skabe et solidt grundlag for uddannelse og træning af ledere. Derfor følger der herunder en beskrivelse af phronesis med afsæt i blandt andet Aristoteles' etik.

PHRONESIS – praktisk visdom

Det antikke græske begreb phronesis er allerede et centralt begreb på valgmodulet "Ledelse og filosofi" på Diplomuddannelsen i ledelse. Men phronesis forstået som praktisk visdom kan samtidig betragtes som et pædagogisk ideal i forhold til hele Diplomuddannelsen i ledelse, hvor *"Omdrejningspunktet i den faglige og didaktiske tilrettelæggelse af uddannelsen er fokus på størst mulig praksiskobling og udvikling af de studerendes handlekompetence."* (Studieordning, 2019).

Phronesis – en højtudviklet dømm- og handlekraft

Phronesis oversættes til dansk med blandt andet praktisk visdom, kløgt, livsvisdom, forstandighed, klogskab, moralsk viden, eftertanke og indsigt eller som Jørgen Husted forklarer det *"en højtudviklet dømm- og handlekraft i spørgsmål om livsværdier og livsførelse"* (Husted, 2005: 44). Husted refererer endvidere til phronesis som en moralsk dannelse af personligheden, hvor man udvikler bestemte karaktertræk svarende til de moralske dyder. (Husted, 2005: 46).

Det er klart, at der er visse problemer forbundet med at undersøge et begreb udviklet i den græske antik for ca. 2500 år siden. Både Platon og Aristoteles m.fl. definerede begrebet under helt andre kulturelle forhold end dem, vi lever under i dag. Men Aristoteles' idéer om det gode liv, dyder og forskellige vidensformer som fx phronesis (praktisk visdom), techne (færdigheder og metoder), episteme (videnskab) og sophia (visdom) indeholder en indsigt, som fortsat kan være inspirerende. Det gælder fx, når vi har fokus på udvikling af de menneskelige kvaliteter, der gør det muligt for os at leve et godt liv til glæde for både os selv og ikke mindst de fællesskaber, som vi indgår i – og som ledere måske har et særligt ansvar for.

Ifølge Aristoteles er det besværligt at være god, for det handler om situationsbestemt at udvise den rette adfærd, hvor både motiver, midler og timing skal være gode. Han skriver fx følgende i sin etik: *"Det er i ethvert tilfælde besværligt at ramme midten, ligesom ikke enhver, men kun den kyndige kan finde en cirkels midtpunkt... Men at forholde sig til den rette person i det rette omfang på den rette tid og af det rette motiv og rette måde, det er ikke enhver mands sag og heller ikke let."* (Aristoteles, 2005 s. 68).

Hexis – en træningsbane der medfører dannelse

Den danske professor og filosof Finn Thorbjørn Hansen skriver, at phronesis som bekendt handler om, at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt og sted, og dermed er relateret til det græske ord kairos – altså at være til stede og opmærksom i det rette øjeblik. Den træning, der gør os i stand til at kunne dette, ville Aristoteles sige, er et spørgsmål om dyd og gode vaner (hexis). (Hansen, 2008, s. 197). Ole Fogh Kirkeby, der er professor emeritus i ledelsesfilosofi på CBS, relaterer hexis direkte til udvikling af lederskab: *"Der findes naturligvis ingen steder på denne jord, hvor man kan uddannes til en fuldt færdig leder. Men man kan tilskyndes til at forme sin egen hexis. At forme sin egen hexis betyder, at man udnytter hver lille situation til at blive bedre til det gode"* (Kirkeby, 2002).

Phronesis er således ikke noget et menneske enten har eller ikke har. Det er en særlig vidensform, der inkluderer en situationsbestemt handleparathed, der gør mennesker i stand til at handle godt, og phronesis både kan og bør trænes i hverdagen. For phronesis er ikke noget, der kan undervises i eller læres fra andre. Med reference til Sokrates forklarer den østrigske filosof Michael Noah Weiss, at phronesis er *"learnable but not teachable"* (Weiss, 2018).

At finde den rette balance mellem mangel og overdrivelse

Når Aristoteles refererer til *"at ramme midten"*, er det en henvisning til hans idé om, at det menneske, der har opnået en bestemt dyd, er i stand til situationsbestemt at finde den rette balance mellem på den ene side manglen på dyden og på den anden side overdrivelsen af dyden. For eksempel skal den rette midte for dyden *mod* jf. Aristoteles findes mellem fejhed som manglen på mod og dumdristighed som overdrivelsen. Det er netop phronesis, der gør det muligt i en given situation at finde denne balance ikke alene, når det gælder *mod*, men også for alle de andre dyder som fx besindighed, loyalitet og tillid, der måtte være relevante i den pågældende situation.

Når det gælder den svære balance men også de læringsmuligheder, der findes i at stræbe efter at ramme midten og dermed det gode, formulerer Aristoteles sig på denne måde: *"Så meget er altså klart, at det i alle tilfælde er den midterste tilstand som er rosværdig, om end man af og til må bøje sig, så i retning af overdrivelsen og så i retning af manglen, for således vil vi nemmest ramme midten og det rigtige"*. (Aristoteles, 2005, s. 69). Phronesis forbindes af Aristoteles også med intuition som sansning, der giver os mulighed for at vælge og handle godt i de mange tilfælde, hvor vi ikke kan eller bør rette os efter det, han kalder for vores intellekt. (Aristoteles, 2005, s. 157)

Phronesis – en forudsætning for at være et godt menneske

For Aristoteles er der en tæt sammenhæng mellem at have opnået phronesis og at være et godt menneske, det er ligefrem umuligt at være et godt menneske uden phronesis og omvendt. Flere steder i etikken refererer Aristoteles til phronesis som en dyd, og i forhold til de andre dyder som fx mod, venskab og retfærdighed, er den noget særligt og ligefrem en forudsætning for de andre. *"For den som ejer den ene dyd, kløgten, han ejer også de andre"*. (Aristoteles, 2005, s. 164)

Som vidensform er phronesis påbydende, da den fortæller hvad vi bør gøre og ikke bør gøre, det er ligefrem dens hensigt (Aristoteles, 2005, s. 159), endvidere er phronesis en form for viden, der ikke kan glemmes (Aristoteles, 2005, s. 154).

Weiss har med afsæt i sine undersøgelser af forskellige former for filosofisk praksis, udnævnt phronesis til ligefrem at udgøre ryggraden i filosofisk praksis *"..if philosophical practice is understood to be such a transformative way of living towards a fuller and deeper life – towards the good life in the Aristotelian sense of eudamonia – then the development of phronesis plays a decisive role on this way. In fact it is the way. In other words, phronesis seems to be the backbone of philosophical practice."* (Weiss, 2018).

Weiss giver i samme artikel om phronesis følgende bud på en definition:

"...some kind of moral knowledge or conscience or even mindfulness which allows us to do and act good in a given situation, based on our understanding of how to live well overall." (Weiss, 2018).

Den japanske professor emeritus Ikujiro Nonaka, der er kendt for sit arbejde med tavs viden i organisationer, har også beskæftiget sig med phronesis som en særlig form for moralsk viden. Han sammenligner phronesis med den japanske dyd *Toku*, der hjælper ledere til at forfølge fælles goder og en etisk livsførelse som en forudsætning for at opnå succes i deres arbejdsliv. Med udgangspunkt i et studie af succesfulde japanske topledere skriver han sammen med Takeuchi:

"Our studies show that the use of explicit and tacit knowledge isn't enough; CEOs must also draw on a third, often forgotten kind of knowledge, called practical wisdom. Practical wisdom is tacit knowledge acquired from experience that enables people to make prudent judgments and take actions based on the actual situation, guided by values and morals." (Nonaka og Takeuchi, 2011).

At være professionel med sans for det etiske

Med reference til Dreyfus & Dreyfus (se fx Illeris, 2012), der er kendt for deres læringsteori om menneskers udvikling af færdigheder i fem stadier fra begynder til ekspert skriver den danske professor Finn Thorbjørn Hansen, at mange relationsprofessionelle vil være bekendt med phronesis i form af en intuitiv og praktisk visdom for, hvad der er på spil, og hvad der er væsentligt, når mennesker mødes og handler sammen. Ifølge Hansen har den praktiske visdom at gøre med de mere etiske og værdimæssige forhold i fx en professionsammenhæng, og den intuitive ekspert har samtidig et vigtigt sideblik på, hvorvidt det, der gøres effektivt og kompetent, nu også er etisk forsvarligt og menneskeligt værdifuldt at gøre. (Hansen, 2018, s. 36).

Finn Thorbjørn Hansen har i en årrække arbejdet med forskellige filosofisk funderede metoder i fagprofessionelle miljøer. Han peger på både de intuitive og de kropslige aspekter af phronesis fx blandt sygeplejersker *"...Disse sygeplejersker er i og for sig vise i phronesisk forstand. De har en kropslig og intuitiv fornemmelse for det etiske i situationen."* (Hansen, 2008, s. 317), og han skriver videre, hvordan der ligefrem eksisterede et savn ift. at give plads til udvikling af phronesis i de fagprofessionelles hverdag. *"Hvad oversygeplejersken savnede og som uddannelsesansvarlig ønskede at skabe plads til på sit hospital, var et rum for fordybelse eller komtemplation over den sanselige tilstedeværelse og de berørtheder og værensformer, som sygeplejersker dagligt befinder sig i, når de udfører handlinger med "sans for det etiske""* (Hansen, 2008, s. 318).

Phronesis – Et forsøg på en sammenfatning

Sammenfattende kan phronesis beskrives som en praksisorienteret moralsk viden, der hjælper mennesker til situationsbestemt at handle godt. Aristoteles beskriver den selv som intuitiv samt sanselig og dermed kropslig, og han peger på, at phronesis kan opøves – fx ved at øve sig i at ramme den rette balance mellem overdrivelsen og manglen på de dyder, der er relevante i en given situation.

I mange af de senere beskrivelser og anvendelser af phronesis har den kropslige dimension af denne særlige vidensform dog ikke været eksplicit bekræftet, selvom phronesis ofte relateres til fx intuition. Måske er phronesis ud over at være en særlig form for moralsk viden, der inkluderer et menneskes evne til at handle godt, sådan en form for viden som Dreyfus & Dreyfus kalder for arationel, hvilket betyder, at den hverken er irrationel eller rationel – for den kan ikke begrundes (Dreyfus & Dreyfus i Illeris 2012).

Både professionspersonlig kompetence og phronesis handler om udvikling af menneskers beslutnings- og handleparathed, og begge begreber indebærer både en sanselig og en etisk dimension. Phronesis betegnes ligefrem som en moralsk viden og jf. Aristoteles er det umuligt at være et godt menneske uden phronesis. I beskrivelsen af professionspersonlig kompetence, nævner Helle Winther under egenkontakt, at det handler om at have hjertet med, hvilket i sammenhæng med phronesis kan fortolkes som en etisk dimension i den professionspersonlige kompetence.

Denne artikel afrundes herunder med refleksioner over, de etiske og sanselige aspekter af et kropsligt forankret lederskab.

ET KROPSLIGT FORANKRET LEDERSKAB: Et spørgsmål om sanselighed og etik?

Diplomuddannelsen i ledelse er i dag karakteriseret ved, at de studerende læser relevant ledelses- og organisationsteori og gennemfører empirisk funderede analyser af deres egen praksis og/eller organisatoriske problemstillinger. Men hvis lederskab ikke alene forstås som en kognitiv, analytisk, rationel og sproglig kapacitet, og hvis ledelse handler om mere end at træffe beslutninger ved hjælp af rationelle processer, som kan forklares og dermed gøres til genstand for analyser – så bliver sanselighed og etik centrale begreber i forhold til lederuddannelse.

Ud fra et bevægelsespsykologisk perspektiv og med afsæt i professionspersonlig kompetence er det meningsfuldt at have fokus på et kropsligt forankret lederskab, hvor sanselighed og kroppens sprog - både ift. andre mennesker og som en individuel adgang til at vide, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation - er centrale elementer.

Det kræver en etisk komponent at sikre, at vores individuelle handlen med afsæt i vores kropslige fortællinger er gode, og at der er en rimelig sammenhæng mellem mål og midler – ikke alene ud fra et egoistisk perspektiv men også med hensyn til de fællesskaber, vi er en del af og dermed også har et vist ansvar for - hvilket er essensen af phronesis. Helle Winther kalder det *”at have hjertet med”*, når hun beskriver egenkontakt, som er et af de tre grundlæggende principper i professionspersonlig kompetence.

Spørgsmålene om, hvordan ledere træffer gode beslutninger, og hvordan de bliver gode til at gøre det, er centrale spørgsmål i forskningsprojektet *”MOVING – Udvikling af lederes professionspersonlige kompetence på Diplomuddannelsen i ledelse”*. I projektet vil der være fokus på, hvordan lederes sanselighed, kropslighed og følelser samt fornemmelse for etik kan integreres i samt supplere de nuværende lederuddannelser. Det handler blandt andet om, at ledere bliver gode til at begribe og træne situationsbestemt ledelse på nye måder med kroppen i fokus. Menneskers fornemmelse for den rette handling i en given situation er tilsyneladende kropsligt forankret, og der bør derfor være fokus på lederes kropslighed, når det gælder udvikling af lederskab og udøvelse af ledelse. Med forskningsprojektet MOVING sætter Zealand sammen med Københavns Universitet fokus på udvikling af teori og praksis, der kan understøtte netop dette perspektiv, når det gælder god ledelse.

Litteraturliste:

- Aristoteles (2000): *Etikken*. Det lille forlag
- Fredens, K. (2018): *Læring med kroppen forrest*. Hans Reitzels Forlag.
- Gadamer, H.G. (2004): *Sandhed og metode*. Systime Academic
- Gardersøe, A., Larsen, M.H. (2014): *Musikalitet og lederskab*, Paper præsenteret på Det Danske Ledelsesakademis årskonference 2014.
- Hall L., Jensen, T.R., Larsen, M.H. (2009): *En personlig afklarethed og et fokus på det almene*, Paper præsenteret på Det Danske Ledelsesakademis årskonference 2008.
- Hansen, F.T. (2008): *At stå i det åbne*. Hans Reitzels Forlag
- Hansen, F.T. (2018): *At møde verden med undren*. Hans Reitzels Forlag
- Husted, J. (2005): *Etik, moral og værdier*. Forlaget Philosophia
- Illeris, K. (red.) (2012): *49 tekster om læring*. Sanfundslitteratur
- Johansen, B. og Nielsen, L.P. (2007): *Frirum til tænkning og kreativitet – negativ formåen og lederes udvikling*. Erhvervspsykologi, vol. 5, nr. 2.
- Kirkeby, O.F. (2002): *Loyalitet – Udfordringen til ledere og medarbejdere*. Samfundslitteratur
- Kirkeby, O.F. (2004): *Det nye lederskab*. Børsens Forlag
- Larsen, M. H. (2012): *Dialog – en enkel vej til et godt samarbejde*. L&R Business
- Larsen, M. H. (2013): *Praktisk filosofi og ledelse*. L&R Business
- Springborg, C. (2015): *Leadership as art – leaders coming to their senses*. Sage
- Studieordning for Diplomuddannelsen i ledelse (2019)
- Søltoft, P. (2017): *Kierkegaards kabinet*. Akademisk Forlag
- Søltoft, P. (2018): *10 ting ledere kan lære af Kierkegaard*. Akademisk Forlag
- Uddannelses- og Forskningsministeriet (2018): *Aktivitet på DIL*
- Weiss, M.N. (2017): *Wise up*. Journal Lessico di Etica Pubblica.
- Weiss, M. N. (2018): *“Phronesis – The Backbone of Philosophical Practice?”* I: Staude, D. & Ruschmann, E. (eds.): *Understanding the Other and Oneself*. Cambridge: Cambridge Scholar Publishing.
- Winther, H. (2014): *Kroppens sprog i professionel praksis. Om kontakt, nærvær, lederskab og personlig kommunikation*. Billesø & Baltzer.
- Winther, H. (2013). Professionals are their bodies: The language of the body as sounding board in leadership and professional communication. I L. R. Melina, G. J. Burgess, L. L. Falkman, & A. Marturano (red.), *The Embodiment of Leadership* (s. 217-237). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Building Leadership Bridges
- Winther, H., Grøntved, S. N., Graversen, E. K., & Ilkjær, I. (2015). The dancing nurses and the language of the body: Training somatic awareness, bodily communication, and embodied professional competence in nurse education. *Journal of Holistic Nursing*, 33(3), 182-192.

Hentet på internettet:

Studieordning for Diplomuddannelsen i ledelse, 1. august 2019:

<https://www.zealand.dk/wp-content/uploads/2019/07/Studieordning-Diplomuddannelsen-i-ledelse-1-8-2019-Zealand.pdf>, hentet 24.08.19

Gelatt & Gelatt:

<http://www.gelattpartners.com/positiveuncertainty.html>, hentet 26.07.19