

# Lederrejse mod kilden

- hvordan ledere finder fællesskab og nye perspektiver ved at turde gå opstrøms sammen

Publiceret: 5. juni 2026

Af: Gunver Mossin Kofoed

## Abstract

Dette essay handler om at få verden til at sige (én) noget igen. Det handler om at lytte efter et udsigeligt kald og sammen resonere på det hørte.

Essayet undersøger hvorfor og hvordan en ledergruppe i ældresektoren gennem bevidst træning i udvidede former for lytning og meditativ tilstedeværelse, lykkes med at åbne delvis lukkede ører og hjerter, og sammen vitalisere deres ansvarlige responsive lederfællesskab. Ledergruppen står ikke i en privilegeret position. De står i et ledelsesmæssigt presset krydsfelt på et moderne ældrecenter, hvor idealet om det "værdige ældreliv" møder virkeligheden i en sektor præget af "den perfekte storm". Gennem fortællingen om centerchefen Sara belyses spændingsfeltet mellem et massivt bureaukratisk lag af manualer, strategier og New Public Management-styring over for den til tider rå, komplekse virkelighed hos borgere som Karl Erik. Problemstillingen fokuserer på, hvordan sammenhængskraften og den professionelle gnist bevares i en ledergruppe, der opererer under ekstremt tidspres, rekrutteringskrise og geografisk spredning. Analysen tager udgangspunkt i de ansattes og ledernes oplevelse af at være havnet i en adskilt position i form af at være "ledere af hver sit hus" frem for et samlet fællesskab, samt den følelsesmæssige støj og mangel på gode livgivende svar, der opstår, når ressourcerne ikke matcher de menneskelige behov.

## Præludium

*Sara (chef) : Jeg kan i hvert fald sige, at tidligere hørte jeg, at ledermøderne dræner energi. Det hører jeg ikke i dag. Det hører jeg faktisk slet ikke mere. Tværtimod. Man går derfra med energi. Der er energi i rummet. Man går derfra med en anden connection.*

## Sara og de 1000 gode råd

Sara er øverste chef for et ældrecenter, hvor 16 ledere og deres medarbejdere navigerer i et komplekst arbejdsliv, der holder hånden under mennesker, der hver dag balancerer mellem livets skønhed og dets vrangsider. Denne dag står hun foran kontorets reol og betragter rækken af mapper: lovstof, bekendtgørelser side om side med ledelseskoncepter der operationaliserer strategier og konkrete effektive metoder og gode hensigter. Selvom hvert koncept og hvert råd er velbegrunder, delt og brugt, mærker hun en utilstrækkelighed.

Midt i de videntunge overskrifter runger et konkret spørgsmål fra virkeligheden. Edith-afdelingsleder- har netop stukket hovedet ind: *"Karl Erik i Hus 3 ligger i sit eget snot og bræk. Hans livsklynken går gennem marv og ben. Han skal bruge et par genstande, før vi kan hjælpe ham – er den nye specialaftale om alkohol kommet underskrevet retur?"*

Dette øjeblik udveksling sætter sig i Sara. Scenetæppet bag udvekslingen viser hende medarbejdere der gør det umulige muligt. Edith og afdelingens medarbejdere finder kærlige løsninger til Karl Erik midt i tidspres og det smertelige nærvær af de manglende hænder. Sara ser også prisen. Ved de seneste ledermøder er gløden i mellemlidernes øjne svundet ind. En "fladmast stumhed" har indfundet sig – som ører, der lukker sig, fordi de ikke orker at høre mere. Gløden i øjnene flakkede uroligt.

## Den perfekte storm

Uden for centerets mure raser det, som ældre og sundhedssektorens politikere kalder "Den perfekte storm". Ældreministeriet nedsætter råd og søsætter reformer for at tøjle bureaukratiet og imødekomme manglen på arbejdskraft. Ministerens sprog signalerer den radikale krisens indtræden i sektoren og akutte behov for svar, der både hentes i nytænkning af indholdet i det gode ældreliv; og også hentes i den "politiske værktøjskasse", "levering af varen" og "internationale partnerskaber". Ministerplanen er, at filipinere og indiske medarbejdere skal inviteres ind for at imødegå stormen. 'Den perfekte storm' er en meteorologisk metafor for en krise, der opstår, når en række uheldige omstændigheder rammer præcis samtidig, hvilket skaber et katastrofalt resultat, som er langt værre end summen af de enkelte dele.

Men abstrakte begreber, statistiske fremskrivninger og politiske værktøjer formår ikke at levendegøre den mentale og følelsesmæssige støj, der udfolder sig i hverdagen, hvor "kroppe er andre menneskers arbejde". Denne støj er i 2025-2026 blevet allemandseje gennem TV-serier, teater og film. Iben Hjejle og Tessa skuespillerkunst formåede at skildre hjemmeplejens på en gang rå og kærligheds påkaldende virkelighed. Vi mødte demente Grete, der rullede små faste kugler af afføring, der lægges her og der, mens hun ser på de krokodiller, der i hendes blik løber rundt på stuegulvet samtidig med, at hun forsøger at spise en flødebolle. Grete har glemt hvordan man spiser en flødebolle. Og mens skum og opløst chokolade løber ned af hendes rynkede arme, så mødes og favnes hun af personale, der forsøger at bevare hendes og deres egen værdighed i et svedende kapløb med tid og for få ressourcer.

## **Omsorgens blomstring og visnen**

Teatret og filmkultur spejler i 2025 og 2026 en virkelighed, hvor omsorgen både blomstrer og visner. Afstanden mellem den kunstneriske fremstilling og den daglige praksis for de 16 ledere på ældrecentret er blevet skræmmende lille. Dette essay undersøger med et praktisk fænomenologisk blik, de subjektive oplevelser hos Sara og hendes ledere. Det er en undersøgelse af, hvordan man som leder og ledergruppe påvirkes af indtryk, der gennem eksperimenterende handlinger forsøger at revitalisere forbindelsen til medmenneskelige og generøse forbindelser i en tid præget af radikale kriser.

En tid hvor systemets svar ofte præges af, at løsningerne allerede er for sent ude, og måske derfor ofte ukritisk går med strømmen af allerede kendte strukturer og praksisser. Vi henter svar i det allerede afprøvede og i det, den aktuelle viden og erfaring tilsiger virker effektivt og med det samme. Teoretisk beskrives denne strategi, som en form for '*downstream*' (Heath, 2020. *Upstream*). Billedligt talt så buldrer flodens strøm nedad med utøjlet fart, her sendt afsted fra '*Den perfekte storm*'. Og som aktører følger vi med, som i en form for River-rafting, der i de allerede afprøvede kun til dels fungerende løsninger, søger efter beskyttende hegn '*Midstreams*' (Heath, 2020. *Upstream*), så vi ikke bogstaveligt og kropsligt konkret ender hjælpeløse ude i den brusende flod. *Downstream* og *Midstream* strategien frem mod at lande helskindede genkendes, når ministeren ønsker at tiltrække medarbejdere fra Filippinerne og Indien og samtidig lancerer frisættende styringskoncepter. Overfor disse kræfter, præsenterer Heath en tredje vej: *Upstream*. Men først tilbage til Sara på sit kontor.

## **Et kald og en søgen mod den oprindelige kilde.**

Sara fortæller: Jeg står foran reolen, lige før planlægningsgruppen til vores forestående lederseminar skal dukke op. Jeg ser på mapper med lovstof, kommunale politikker, strukturer og metoder til effektivisering, dokumentation, vidensdeling, manualer med beskrivelser af vores velfærdsteknologier, ledelseskoncepter om alt fra lytning, coaching og til psykologisk tryghed. Der, hvor mapperne holder op, fortsætter bunker af chartek's med ledelsesdata fra APV TUS, MUS, GRUS (Down og Midstream). Jeg leder efter veje, der åbner for sammenhængskraft og nye former for fælles liv i gruppen. Mens jeg står der, bliver det klart, at det netop er uklart, hvad det konkret er jeg leder efter? AT jeg leder, er derimod klart! Mit blik standser ved den sidste APV. Jeg hører de skurende stemmer inde fra papirernes bogstaver. Stemmerne ridser i min centerlak. "Centerlak" – Sara mærkede et smil brede sig i ansigtet over metaforen.

JENS (afdelingsleder): Jamen nu er jeg jo først kommet til her for nylig, og jeg ved ikke om det bare er, fordi jeg er ny; men jeg oplever, at vi er mest hver for sig; - vi er ledere af hver vores hus!

ASTA (afdelingsleder): Nogen gange når jeg snakker med medarbejdere om situationer, hvor dagen går lidt hurtigt, ser de nærmest jagede ud; så spørger jeg: "Hvad er det egentlig du finder ro i? Hvad er det du finder energi i?"

Essayet kan læses som et konkret nedslag i 'de radikale krisers' tidsalder, der presser medarbejdere og ledere ind i en overdøvende kakofonisk "jukeboks på solceller", der overdøver hjertets oprindelige grundtone." (Hempton & Grossmann, 2009). I en tid hvor vi alle i følge blandt andre Bastian Overgaard undervejs udsiger og altså også hører 9.000 ord i timen (Overgaard, 2021). Der skal ikke megen fantasi til for at se de 9000 ord som piskende bølger i strømmen fra ministerens Perfekte storm. Sociolog og politolog Hartmut Rosa's aktuelle samfundsdiagnoser (Rosa Hartmut, 2017) taler om risikoen for en fremmedgørelse overfor verden, hvor verden trækker sig tilbage fra os, og vi trækker os tilbage fra verden. Vi står stumme tilbage og ser til, mens vores situative kapaciteter udhules. Vores fintfølelse, lytte, forbindelse og fingerspidsfølelse og handlekraft i begivenhedernes 'nu', erstattes af brandslukning og vores sprog der skulle favne det at være et medmenneske skrumper ind til et system sprog med fokus på resultater og hastighed.



"VI STÅR STUMME TILBAGE OG SER TIL, MENS VORES SITUATIVE KAPACITETER UDHULES."

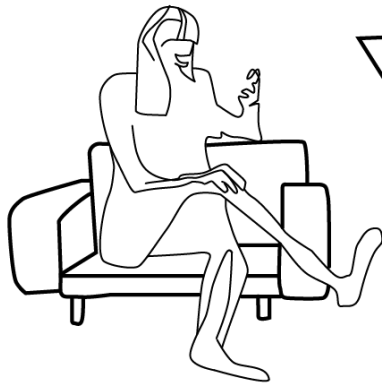
Essayets empiri udspringer af et fokusgruppeinterview og senere enkeltsamtaler med udvalgte ledere og deres centerchef Sara i tidsspændet 2022-2025.

### **Sara og ledergruppen svarer på kaldet.**

Da planlægningsgruppen denne eftermiddag træder ind på Saras kontor, har Sara valgt sit anslag. På bordet ligger i magna-print Jens påpegning af en alene-hed i jobbet side om side med Aastas kommentarer i APV:

Hvordan er det egentlig man mærker sig selv, når det går for sig som et damplokomotiv? Jeg er nødt til at spørge mine medarbejdere om det. Man kan jo se det! Man kan jo se, at det er svært. Jeg må spørge, selv om jeg jo ikke rigtig har noget at give.

Planlægningsgruppen tager fat med stort engagement og vælger, at seminaret skal fokusere på spørgsmål som: Hvad lægger vi øre tid? Hvad overhører vi? Er det det samme eller noget forskelligt for os? Hvorfra lytter jeg, du, vi? Lukker vi ørerne med vilje, så vi ikke hører nye stemmer? Kan man lytte sine medmenneskers stumhed talende? Hvad kan vi afprøve? Har vi allerede svar der virker, på hylderne?



"KAN MAN LYTTE SINE MEDMENNESKERS STUMHED TALENDE?"

Teoretisk kan gruppens venden sig væk fra alle svar der står på hylderne til i stedet at stille åbne spørgsmål, som en bevægelse gennem viden gruppen har (downstream), videre gennem iagttagelser af forsøg på at dæmme op for kropslige værensformer i utakt (midstream) og frem mod det åbne eksistentielle mysterium, hvor gruppen vælger at dykke under larmen fra de oppiskede bølger og gå opstrøms for at søge mod en mere oprindelig resonans, hvor lyd, lys og fællesskab igen kan stemme sammen. (Heath, 2020. Upstream).

Sara foreslår, at de henlægger seminaret til et meditationscenter, hvor kontakt til hjertet, lyset i hjertet og hjerteligheden i livets lys er i fokus. Meditationscenteret ligger i skøn natur, har enkle værelser, enkel forplejning og er uden netforbindelse. Selve stedet vil dermed gøre mange af hverdagens selvfølkelige kakofoniske og insisterende stemmer tavse. Meditationscenteret beskriver i sin introduktion, at de: Fokuserer i praksis og hensigt på hjertet for at opnå indre balance, ro og klarhed ved at lytte til den inspiration og visdom, der kan ankomme når sind og tankers mylder stilner, hvilket sker gennem en guidet mental, følelsesmæssig og kropslig renselsesproces, meditationspraksis, stilhed, efterfulgt af egen og fælles refleksion.

Det kan synes som et sært valg.

Men netop indenfor sundhedsektoren har mangeårig international og dansk forskning (f.eks Dansk Center for Mindfulness, Århus Universitet) vist, at eksistentiel omsorg (spiritual care) ikke-dømmende- opmærksomhed og evnen til bevidst venligt nærvær og intimitet i og med livet som det strømmer dig i møde ofte har stor effekt ift at lindre lidelse og opnåelse af en eksistentiel frihed og sundhed hos patienter og beboere. Sara kender til meditationscenteret og meditativ praksis. Det gør hendes lederkollegaer ikke.

## **Hvordan responderer den enkelte leder og gruppen på mødet med meditation?**

Lis: Det at være på meditationscenteret oplevede jeg i starten også lidt angstprovokerede. Det der med, at vi ikke kunne kontaktes.

Gitte : Ja så skulle det da komme med en due!

Lis: Ja jeg tænkte, hvad sker der nu hjemme i vores huse; og det var lidt voldsomt, der var virkelig ikke nogen telefonforbindelse! – men efterhånden så blev det ok

Jens: Ja og den gang vi var afsted på den første tur, da var det meget den der 'Cleaning,' der var moderne, ikke også. Og det var også det der med humor ikke: Så kunne vi godt spørge hinanden:" Hvad så,? Har du også været igennem der i rundkørslen," og så sagde den anden måske "nej jeg tager lige et par runder mere i rundkørslen før jeg er helt ren" (alle griner). ... og man kunne spørge hinanden sådan lidt jokende; og hvad så når du mediterer ? ser du så... ja ser du noget, hører du nogen eller får det hele bare lov til at gå op i lys – lysshow måske? På lydfilen fra fokusgruppeinterviewet følges dette indlæg af fnis og grin.

Asta: Man bliver jo lidt forlegen i starten, men det er som om også det at være forlegne sammen også i sig selv gør noget nyt ved os.

## **Hvordan påvirker lytten og svar ledernes ansvar for deres fællesskab?**

Ledergruppen er på linje i fokusgruppeinterviewet, når de taler om, hvad de to meditationstræninger har gjort for dem som mennesker og som gruppe.

De fandt sig selv og hinanden i et møde på det, de kalder et dybere niveau. De var væk hjemmefra. De lyttede til indtryk fra stedet, sig selv og hinanden. Deres reaktion var helt synkron: Først ankom forlegenheden ved det aparte og ved at blive set af de andre som deltagende i det aparte. De var erfaringstomme overfor nye begreber og praksisser. Deres træner talte bl.a om at rense sind og krop (cleaning). Men deres fælles latter og humoren formildede og byggede bro, så de sammen fandt mod til at stå og blive set i 'et nøgent nu'. Tiden, der gik var ikke længere en modspiller, der spyttede samvittighedsnag ud, men blev til en tilstedeværende medspiller, på dette sære sted.

**“FØRST ANKOM FORLEGENHEDEN VED DET APARTE OG VED AT BLIVE SET AF DE ANDRE SOM DELTAGENDE I DET APARTE.”**



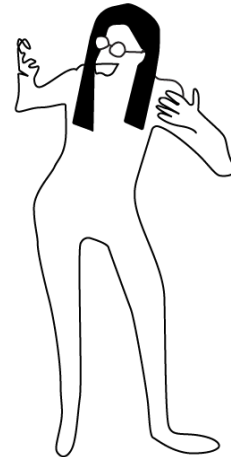
Dernæst fulgte en fælles erkendelse af, at ingen af dem overhovedet havde forudset, hvad det at fokusere så meget på indre lytning til hjertets lyd og lys, og det at lære gradvist at kunne blive i et åbent nærværende tilstedevær ville komme til at betyde for dem. De blev overraskede over effektens omfang selv om de i udgangspunktet slet ikke ledte efter noget, der skulle måles på kvantitet. De undrer sig.

Lis opsummerer: Efter andet seminar var det som om: Ja kan man sige at omverdenen, eller vores verden begyndte at gå langsommere? Som om tiden i stedet for at løbe og haste afsted faktisk begynder at gå langsommere?

Asta: Jeg tror det handler om at vi sidder og lytter i lang tid, hvor der jo netop ikke siges noget. Vores mentor sagde: "Værsgod. Meditationen kan begynde" Og det var så signalet. Herefter sidder vi en halv time og lytter. Ikke til ord. Men til pauser mellem ord. Til kroppen. Til ord og tanker indeni som vi bare lader passere. Til følelser og associationer. Vi hilser på dem og lader passere. Vi lytter på en diffus eller ikke fastholdende måde.

Gitte: Man kan ikke sige, at vi går i stå, eller at verden går i stå, fordi vi lærer at lytte. Måske kan vi sige, at vi uden vi vidste eller sigtede efter det, så lærte vi at lytte dybere?

**“JA KAN MAN SIGE AT OMVERDENEN,  
ELLER VORES VERDEN BEGYNDTE AT  
GÅ LANGSOMMERE?”**



Gruppen indkredser med flere beskrivelser dette dobbelte fænomen, hvor de oplever, at den dybere lytning på nærmest mystisk vis påvirker oplevelsen af, at hastigheden udenfor og indeni sættes ned. De er enige om, at det har stor betydning, at de efter meditationerne sætter ord og tilstande på deres oplevelser undervejs. Det er denne delen eftertanker, de tilskriver, at det bliver muligt at tage erfaringerne og denne nye opdagelse og forståelse med sig hjem til hverdagens handlende arbejdsliv.

Først og fremmest peger de på, at der er sket noget med den alene-væren Jens satte ord på. Fordi de er afsted alle sammen opdager de sammen, at med kunsten at lytte til hinanden mere i dybden også får som konsekvens, at deres indbyrdes relationer vokser sig stærkere. Gruppen ler lidt på dette sted i samtalen. Måske over at sætningerne med så stor betydning, egentlig lyder lidt banale?

Gitte: Men når vi forfiner vores lytning, så bliver vores kontakt med hinanden så meget stærkere. Man kan godt sige, at vi hver især står tydeligere frem, når vi lytter nu. Og især fordi vi afbryder mindre. Det er blevet meget markant, at vi ikke afbryder så meget. Som om, vi hver især nemmere selv kan vente. Og så ruller det nærmest af sig selv. Jeg hører mere. Du træder frem, og min lyst til at blive ovre ved dig og dit forøges. Min empati bliver større og vi genopdagede, stort set, hvad vi godt ved: Vi er simpelthen forbundne og afhængige af hinanden.

Lis: Jeg synes også her på seneste, at det breder sig ud til nye arbejdsområder. Vi lytter dybere til hinanden, når vi holder møder. Men også når vi står derude, og er usikre og

lytter til vores beboere: Hvornår er det tid for hvad? og hvornår er det på høje tid og uopsætteligt. Hvornår skal vi vise tillid og overgive os til det menneske, der står overfor os? Det har nu også fået sin lyd vi, alle godt ved er der, også selv om den kan være næsten lydløs.

Jens: Det er nu alligevel stadig en sjov omvej, man er nødt til at tage. Vores nye lytning lærer vi jo i stilhed. Vi kunne jo i starten næsten ikke være stille særlig lang tid. Alt muligt dukkede op, fordi vi er så uvante med at sætte tempoet så langt ned. Jeg blev nærmest flov over at skulle så lidt. Tænk hvis kolleger så os så uvirksomme på et lederseminar? Jeg blev nok også lidt irriteret- hvad venter vi på? Videre!! Det krævede faktisk temmelig meget disciplin ikke at slå det hen eller i stedet bruge tiden, mens vi mediterede til at få ordnet alt muligt andet inde i mit hoved.

Der smiles genkendende. Gruppen er samtidig enige om, at der nok var en risiko for, at oplevelsen kunne være blevet en enlig svale; endnu et chartek på Saras lederreol, hvis ikke netop Sara havde foreslået efter første besøg, at de skulle starte deres ledergruppemøder med at meditere sammen.

Sara: Vores praksis er, at vi mediterer sammen ca 20 – 25 min, holder en kort stille pause. Vi ved nemlig nu alle, at den stilhed også er vigtig og har en betydning. Så vi er stille sammen, efter vi har mediteret, og før vi går i gang med mødet.

Gruppen peger i interviewet på at selve fællesskabet træder *"tydeligere og bedre"* frem, ligesom de også hver især træder frem nærmest uanset hvilket punkt på dagsordenen, de er i gang med at behandle. De benævner den nye kvalitet i deres fællesskab som en *"hjælperkultur"*, der er *"bundet sammen"* af en *"kærlighedstanke"*.

Vi vil gerne støtte hinanden, - det har vi jo altid villet - vi vil gerne hjælpe hinanden husene imellem, vi vil gerne give en hånd, og vi holder os ikke tilbage mere: vi spørger bare: Har du det skidt, jamen så vil jeg gerne give en kop kaffe, og det kan også være noget fagligt.

Jens: Ja det er ufarligt at dele med hinanden

Astrid: Ja og vi har de samme problematikker, og det er blevet meget nemmere at stå sammen om det. Før var det meget mere sådan nogen tanker: Gad vide om det bare er mig? Men nu vender vi det bare med hinanden. Der er mere tillid, og det kommer derfra.

Gruppen fortæller at der har været perioder hvor de tilsidesætter at meditere før møderne. Der er så meget andet, der kommer i vejen. Men så er der altid nogen, der efter et stykke tid lige hanker op i det igen.

På spørgsmålet om de så senere igen skal på et nyt seminar på meditationscenteret, svarer de, at det kan godt være, men at de lige nu også er lidt kollektivt stille og eftertænksomme sammen. Aastas sidste oplevelse på en lederkonference har sat gang i flere tanker. Asta fortæller, at den filosofiske konference, hun deltog i handlede om, hvori 'det egentlige' består, og hvordan genfinder mennesket vejen dertil. Det er et stort spørgsmål.

Asta lægger en folder fra opslagstavlen ned på bordet mellem os, og læser:

*Når vi mennesker udfolder vores liv med fokus rettet mod det gode, henvises der til en praktisk livskunst, hvor livets nådegave udleveres i den begrænsede tid, vi har til rådighed på den bedst mulige måde og til gavn for andre end blot os selv. Ole Fogh Kirkeby vil sige, at vi derfor må gøre os kyndige i at møde og forvalte begivenheder, som sker for os på en værdig og vis måde.*

Jens smilende: Ja, det egentlige – det tænker vi sørme stadig over.

Gitte: Ja vi gør. Og samtidig med så lytter vi til meget mere end før: Til hinanden, til beboerne, til stemningen, til vandrørerne, til naturen, til vores egen hjertelyd.

Sara: Vi lytter og ved nu, at nyt vil dukke op, hvis bare vi lytter. OG vi forsøger at finde svar.

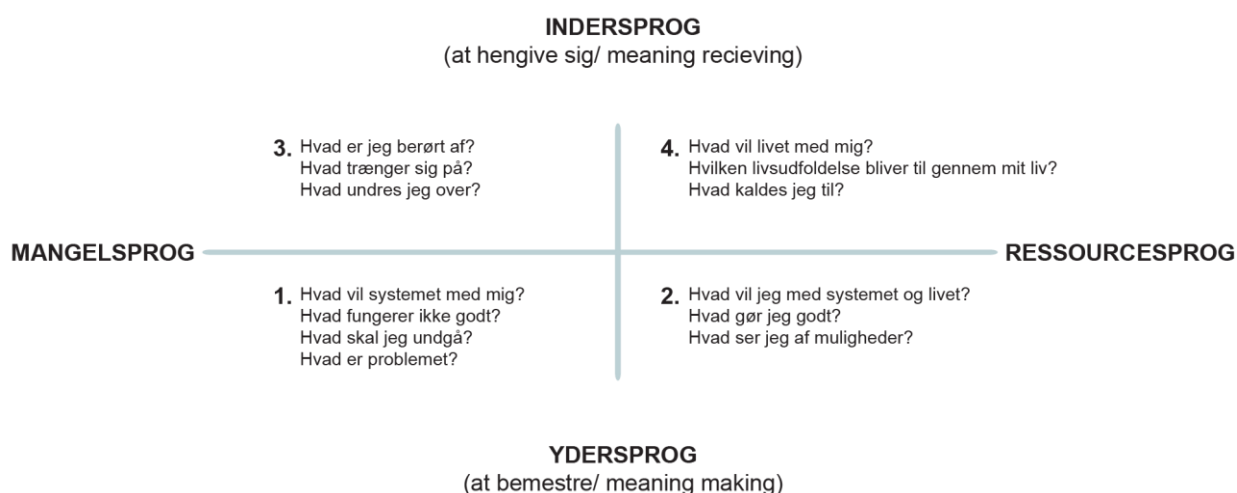
## **Teoretiske fortolkninger af ledergruppens bevægelse**

Essayets anslag er lyd – stemmer og budskaber fra et arbejdsliv, der er hørt før, men som nu kræver et svar. For centerchefen Sara klinger lyden denne gang som en væsentlig "andethed", der bringer

hendes indre ledelsesstemme i svingning. Selvom budskabet er underforstået, rammer det med en dybere betydningsfuldhed; en kraft, der "ridser i organisationens lak". Sara benytter sandsynligvis metaforen for at markere, at budskabet ikke længere kan slås hen. Hun vælger at svare på dette kald og påtager sig ansvaret for at kollektivgøre lytningen i lederfællesskabet.

## At lede er at lytte

Sara lytter både til de konkrete ord i APV-målingerne og til de "medlyde", der antyder et arbejdsliv, hvor modet svinder. Professor Finn Thorbjørn Hansen har igennem mange år arbejdet med spændingsfeltet mellem profession og eksistens og herunder en skelnen mellem det bemestrende systemsprog (ydresproget) og det eksistentielle modsprog, der angår livet (indresproget). (Hansen F.T; 2008, 2010) Thorbjørn Hansen udvikler en analysemodel helt tilbage i rapporten 2008: *Den eksistentielle dimension i vejledning*, der er relevant her.



I det første sprog lytter vi til systemets krav: *Hvad vil systemet med mig? Hvad fungerer? Hvad er problemet?* Dette er ydresproget, der sigter mod at gøre arbejdet "rigtigt". Men herfra rejser der sig ofte et modspørgsmål fra personen selv: *Hvad vil jeg med systemet? Hvad vil jeg med dette arbejde, og hvordan hænger det sammen med det liv, jeg ønsker at leve?*

## Dissonans og etisk duelighed

Da Sara præsenterer Jens' følelse af ensomhed og Aastas iagttagelse af medarbejdernes "jagede blik", blotlægges en dissonans for arbejdsgruppen, der skal planlægge det kommende lederseminar.

For både Sara og Asta gælder det, at lyden og budskabet trænger sig på med en kvalitet, der ophæver lederens frie valg. I det øjeblik Sara åbner ørerne for Jens og Aastas udsagn, skifter de karakter fra at være en statistisk mulighed til at blive en etisk nødvendighed. Hun må svare på kaldet, hvis hun fortsat skal betragte sig selv som en chef, der også er etisk duelig og tro mod sine egne og organisationens værdier.

Da arbejdsgruppen mødes, lægger Sara midt på bordet i stor størrelse Jens konkrete udsagn, hvor han peger på, at han føler sig alene i sin lederfunktion og lederhverdag, samt Asta's åbne spørgsmål, hvor hun leder efter, hvilke gode svar og gode spørgsmål hun som leder kan stille, når hendes medarbejderes blik flakker; - sandsynligvis pga. kombinationen af høje krav, høj hastighed, rådvildhed og ressourceknaphed.

Kilden til Aastas iagttagelse af det forjagede blik, er dissonansen blandt medarbejdere og beboere ude på afdelingerne, hvor der ikke længere er en gensidig berigende balance mellem spørgsmålene: Hvad vil systemet med mig? Hvad vil jeg som bærer af en omsorgsfaglig praksis, med systemet og det liv der udfolder sig her.

For både Saras lytning og Aastas gælder, at de opfatter en lydstyrke og lyd kvalitet, der gør, at lyd og budskab trænger sig på. Her er ikke blot tale om en valgmulighed blandt mange udsagn, som Sara eller Asta kan gribe efter forgodtbefindende. I det øjeblik Sara åbner ørerne for Asta og Jens' udsagn, så skifter de sprogform. De er ikke længere **en mulighed**, hvorfra hun frit kan plukke og selektere som leder. Sara opfatter nu budskaberne som **en nødvendighed**, hun er **nødt til** at svare på, hvis hun fortsat ønsker at betragte sig selv og sit lederskab som etisk dueligt.

Retter vi blikket mod Aastas spørgsmål genfinder vi kombinationen af en form for lytten til en indresproglig kvalitet, der kalder en etisk nødvendighed frem i Asta. Asta hører det, som at medarbejderens trængthed tavst beder om et svar i form af at få hjælp ud af trængthedens tyngde. Et svar Asta ikke har. Og alligevel må hun invitere medarbejderens stemme ind, så ordene får plads til at udtrykke tyngden i de umulige betingelser. Selv om Asta intet aflastende svar har, vil en negligering af den andens tavse signaler indebære et svigt af medarbejderen såvel som det liv, som Asta som leder ønsker skal kunne blive til gennem hende.

Hvis vi bevæger os videre ind i kvadranten med Sara, Asta og Jens in mente netop der, hvor Sara opdager, at budskaberne hun har udvalgt og lagt på bordets midte har en indbygget nødvendighed og et krav om, at spørgsmålene skal besvares, kan vi se at analysen bringer os væk fra ydresprogets

enedominans og op på næste niveau, der udgøres af spændingen i, hvad Thorbjørn Hansen kalder indresproget.

Her spørges og sanses på én og samme gang: Hvad er jeg berørt af? Hvad trænger sig på, og hvad undres jeg over og hvad vil livet med mig? Hvad lader jeg passere og hvilken livsudfoldelse (og ledelse) bliver til gennem mig?

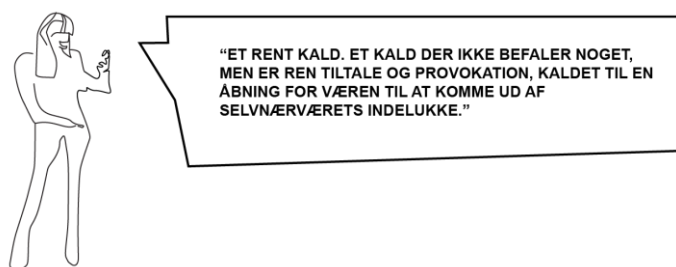
Finn Thorbjørns Hansens analyseramme inviterer lyden og spørgsmål fra livet selv med ind i analysen, og vi ser, hvordan Sara og Aastas indre korrigerende stemme i form af et etisk kompas dermed tydeligere træder ind på arenaen.

Også Mladen Dolar er optaget af sammenhængen mellem de indre stemmer og vores moralske korrektioner. Dolar 2019 tager i sin bog 'En stemme – intet andet', fra 2019 læseren med på en undersøgelse af stemmen op gennem idehistorien. Tidligt møder vi Sokrates, der i sin færd og søgen mod sandhed, godhed og skønhed, bringer indre hjælpere med sig. Dolar beskriver, hvordan Sokrates har sin 'Daemon' siddende på sin skulder. Daemon er en stemme, Sokrates kan høre i sit indre, og når han lytter til stemmen giver den somme tider anledning til nydelse og andre gange er den en forstyrrelse. Til tider er det udelukkende Daemonens budskab der vækker Sokrates, andre gange er det alene det at lytte til fonetikken eller stemmens lydside (blød/skringer/hvisken osv), der ifl. Dolar fungerer som en blind plet i opfordringen og som en forstyrrelse af den æstetiske nydelse, og som dermed vækker Sokrates til nye tanker.

Stemmen også forud for ordene kan altså udtalt sætte signaler i gang, der kalder forpligtelse, gaver, appeller frem ligesom den kan være årsag til forvirring og tvivl om den svært håndgribelige forbindelse der er mellem subjektivitet og den indre stemme. Dolar viser, at der er en progression mellem stemmen og ordet, mellem stemning og betydning, der kan fungere som mediator for såvel forstyrrelse som et budskab ladet med betydning. Der er her et sammenfald mellem Dolars pointe og Finn Thorbjørn Hansen, der i sin model peger på, at vi kan lytte spørgsmål og svar frem i form af spørgsmål som: Hvad vil livet med mig, og hvad vil jeg med livet? Dolars fortjeneste er at pege på at selve lyd og stemme forud for budskab også kan udgøre et kald ladet med etisk fordring, uden at der samtidig med denne skærpede opmærksomhed følger et præcist artikuleret spørgsmål eller svar.

Også hos filosofen Martin Heidegger (Heidegger, M. 2007) pointeres det, at stemmen ikke altid siger noget specifikt, men til tider insisterer bare som et rent påbud. "Der bliver 'intet' *til-råbt* til det anråbte selv, men derimod bliver det *op-råbt* til sig selv, og det vil sige til sin egen værenkunnen.

Dolar opsummerer, at der er tale om, hvad han kalder et rent kald. Et kald der ikke befaler noget, men er ren tiltale og provokation, kaldet til en åbning for væren til at komme ud af selvnærværets indelukke. Og begrebet ansvarlighed, etisk, moralsk ansvarlighed er præcis en respons på dette kald. Det er, (som jo også Asta netop påpeger) umuligt ikke at respondere på kaldet. Ved at undgå det afviser man sin grundlæggende ansvarlighed. Ifølge Heidegger er vi alle altid kaldet. Asta mærker, at hendes ansvar kaldes frem. Selve begrebet ansvarlighed har stemmen som sin kerne: an- svar. Jeg tager ansvar ved at svare an på din stemmes lyd og budskab.



Dolar svarer i sin tekst selv på sit eget spørgsmål og på analysen: Hvor kommer den indre stemme fra?

***Den kommer fra det inderste af vores væren, men samtidig er den noget der transcenderer vores værens område, den er noget, der transcenderer os, den er i os, mere end den er os selv endnu en gang noget hinsidigt lige op ad vores mest intime.***

I deres praksis på meditationscenteret mødte ledergruppen en metafor for livets stemme, der utvungent talte til deres forforståelser. De blev bedt om at forestille sig lyset i deres hjerter som det sted, hvor deres opmærksomhed kunne falde til ro og som det sted, hvorfra deres bidrag udadtil ville have sit udspring. I vores daglige metaforiske sprog oversættes det at tale og handle fra hjertet sandsynligvis for mange omsorgsprofessionelle netop som udspringsstedet for det væsentlige og afgørende for kvaliteten i deres udøvelse af omsorg for den anden. Ordbetydningen af 'hjerter' er udledt af det latinske cor, græsk cardia; en rod der også findes i courage dvs modet, og en linje anes ift den leder der med hjertet vil noget bestemt, og som derfor også må aktivere modet til at danne sig og sine handlinger i samklang med alt det som hjertelyset oplyser.

Professor og ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby 2009) indtænker hjertet i sin bog Det nye lederskab kapaciteten 'omtanke', hvor han peger på at lederen skal gøre sin organisation rede til, at den enkelte og fællesskabet herunder skal lederen udvikle en kultur, hvor refleksion, kritisk

eftertanke og eksistentiel 'samhjetet' dannelses-proces finder sted, og "hvor den enkelte tænker sig om, går en runde om selv og lader sig forvandle undervejs".

Kirkeby argumenter for, at omformninger i en samhjetet dannelsesproces kan ske, når man satser ubetinget, og er fuldt tilstede i det man gør og bestyrkes undervejs af oplevelsen af, at det kan lykkes.

Kirkeby er ikke konkret i sin beskrivelse af, hvad der derudover kendetegner en sådan fælles dannelsesproces, hvor hjertet som symbol for en humanistisk kærlig etisk indstilling indgår.

Essayets beskrivelse af Sara og ledergruppens praksis hen over et længere tidsspænd kan læses som et bud på, hvordan en samhjetet dannelsesproces som et svar på et kald der blev besvaret, kan udformes. Og gruppens erfaring peger også på, at det mod og den fælles kæmpende overvindelse der først skulle mobiliseres for at gå mod strømmen, forvandles af, at kampen mod strømmen erstattes af en overgivelse til en indre ankomst til et sted og et fællesskab, hvor de egentlige hele tiden oprindeligt havde været.

### **At lede gennem opråb, resonans og etisk genlyd**

Ledergruppens erfaringer viser, at autentisk ledelse opstår, når vi erstatter den selvrefleksive monolog med en fælles lyttende bevægelse. Som Mladen Dolar påpeger, findes stemmen i berøringspunktet mellem os – den forbinder os uden at tilhøre nogen af os. For Sara og ledergruppen blev dette et kald til "af-sløring"; en proces, hvor den enkeltes berørthed løftes ind i et kollektivt resonansfællesskab der fyldes af social forbindende energi.

Dette kræver, hvad Hartmut Rosa kalder en *opstandsnings* af vores friktionsløse fremfærd. Ved at træde ud af arbejdslivets kakofoni og ind i de rituelle rammer omkring åben søgen, skabes plads til resonans. Det er en sårbar og ukontrollerbar proces, som ikke kan fremtvinges med vilje, men som kræver, at vi tør lade os transformere af det, vi hører.

Essayet konkluderer, at moderne ledelse i en sektor, hvor den perfekte storms ødelæggende kraft er et vilkår, må supplere traditionel styring med en dybtgående "upstreaming". Vi må søge tilbage til de mellem menneskelige kapaciteter, hvor vi ikke blot spørger, hvad systemet vil med os, men hvad livet vil med os. Den etiske stemme kommer, som Dolar beskriver, fra forbundetheden med den Anden i vores eget indre. Den kan ikke beherskes, viljen kommer til kort; men den er den nødvendige forudsætning for etisk duelighed.

Ledelse er derfor i sin dybeste essens evnen til at lytte efter det uudsigelige kald, der kalder og som bryder frem, hvor vi mindst venter eller ønsker det, og herudfra at gå i dialog og sammen skabe rum for, at indtrykket kan høres, og hvor den grundtone af hjertelyd og fred, der farver sindet lyst og lattermildt, kan gøres genstand for en fælles undren og rækken ud efter varme og generøse veje til hjertets dannelse og handlefællesskaber.

Det afgørende for ledergruppens samhjertede succes med deres dannelsesprocesser ser samtidig ud til at være forbundet med, at deres beslutning om i tide at træde ud af den overvældende overdøvende kakofoni at bringe sig hen et sted hvor jeget – duet og stedet kan forbinde sig påny, og hvor den rituelle gentagelse løfter den enkeltes oplevelse ind i en kollektiv delt erfaring, som tillader, at de hver for sig og sammen lader sig anråbe - også af spørgsmål som hvad vil jeg – du og vi med livet, og hvad vil livet med du – jeg og os.

Det kan også ledelsestrategisk formuleres som en strategi, der supplerer down og midstreaming med den dybtgående upstreaming, hvor vi søger tilbage til kildens udspring, og hvor det er muligt at genfinde og forfine oprindelige etisk afstemte mellemmenneskelige kapaciteter.

Dolar 2019 siger i sit kapitel om stemmens etik følgende:

***Hvad hele denne tradition har til fælles, er, at stemmen kommer fra den Anden – men den Anden er i vores indre. Den etiske stemme er ikke subjektets egen, den er ikke noget subjektet kan beherske eller kontrollere, selv om subjektets autonomi er fuldstændig afhæng af den. Men den hører heller ikke simpelthen til hos den Anden, selv om den kommer derfra. Den ville høre til den Anden, hvis den lod sig reducere til positive befalinger, hvis den bare var en åbning og en udsigelse... (...) Stemmen kommer fra den Anden uden at være en del af den Anden. Den angiver og påkalder snarere et tomrum i den Anden, afgrænser det, men uden at give det positiv konsistens. Den har ingen egenskaber, men man kan alligevel ikke komme uden om den.***

## Litteratur

Dolar, M. (2019). *En stemme – ikke andet*. Mindspace.

Hansen, F. T (2008) *Den eksistentielle dimension i vejledning*. Albertslund: Schultz Information.

Hansen, F. T. (2010). "At stå i det åbne: Dannelse gennem filosofisk undren og nærvær". Akademisk Forlag.

Heath (2020). *Upstream. The quest to solve problems before they happen*. New York: Simon og Schuster Audio

Heidegger, Martin (2007): *Væren og tid*, Klims Forlag

Hempton, G., & Grossmann, J. (2009). *One Square Inch of Silence: One Man's Quest to Preserve Quiet*. Free Press.

Kirkeby, O. F. (2009). *Det nye lederskab*. Børsens Forlag.

Overgaard, B. (2021). *Støjfri ledelse: Hvordan vi opnår mere ved at snakke mindre*. Akademisk Forlag

Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center, University of Chicago.

Rosa, H. (2017). *Resonans: En sociologi om forholdet til verden*. Eksistensen.