

det 4.

Thorkild Olsen, Villa Venire¹

det 4. er ikke et trin. Det er et spring – ej i længde, men i kvante

Landet ligger ikke sådan, at jeg kan bevise det. Men langt hen ad vejen er jeg overbevist om det. Det 4. opstår som regel ”ovenpå” første, andet og tredje. Derfor fremstår kronologien umiddelbart trinvis. Trin 1, trin 2, trin 3 og så endelig trin 4. Trip, trap, træsko og du kan herefter erklæres fuldbåren leder. Det er imidlertid sådan, at det 4. i en og samme bevægelse inkluderer det der er, tilføjer nyt og ændrer betingelserne. Det 4. er altså ikke et trin. Det 4. er et spring – ikke i længde, men i kvante. Ledelsesopgave og begavelse inkluderet, suppleret for så at blive respireret til ..., *det 4.*

Mystikken spreder sig, og der er slør, der skal løftes. Kommer snart. Blot denne tilføjelse. Det 0. minder om det 4. Når jeg har lyttet til ledere og forsøgt at begribe den erfaring, en given leder har gjort på sin vej, så dukker beskrivelser op, der ofte knyttes an til ord som intuition, fornemmelse i maven for hvad der skal gøres eller sund fornuft. Det er lederen, der gør sig umage med at beskrive, hvad han i udgangspunktet altid har været i stand til i sit lederskab, og som for nogle var med til at gøre ”det let” at blive og forblive leder. En god fornemmelse for ledelsesopgaven – lige indtil det tidspunkt, hvor ledelseskurset gør sin entré. Lige indtil det tidspunkt, hvor den sunde fornuft teknificeres og gøres til genstand for alskens refleksioner. I denne sammenhæng at forstå som det 1., det 2. og det 3.

Lederen mister for en stund sig selv og sine ”naturlige” evner. Sikkert fordi han fornemmer, at noget andet og mere kan lade sig gøre. Om dette andet og mere er mit bud, at det mestendels handler om at hæve bundniveauet. At skabe større sikkerhed, i betydningen færre uventede udfald, i sit lederskab. Således også om forskellen på det 0. og det 4. Hvor det 0. tager afsæt i livserfaringens generaliserede sunde fornuft, men er betinget af intuitionens svingende karakter, så tilbyder det 4. sig med uventet stabilitet. Lag på lag af opgaveerfaring, lag på lag af bøger og begreber og lag på lag af øvelser og gøren samles, ’noget’ tilføjes og *lederen* transformeres til *ledelse*. Dette svarende til, hvad kunne beskrives som åndedræt (det 0.) bliver til trække vejret (det 1., det 2. og det 3.) bliver til åndsnærvær (det 4.).

det 3.

Når jeg giver den gas, og det er ledelse vi taler om, så præsenterer jeg det 3. Det er min egen benævnelse. Og med dette benævner jeg et avancement i det at gøre ledelse. Et avancement i betydningen, at det 3. muligvis er til at forstå, måske endda let at forstå – når det bliver præsenteret. Men samtidig er alt det, der følger af det 3. notorisk vanskeligt at praktisere.

Det 3. peger på muligheden for at holde øje med sig selv og den situation man befinder sig i, som leder, samtidig med, at man bedriver ledelse. Altså et refleksivt stræk hvor man på én og samme tid er i fuld vigør og har blik for, hvad denne vigør gør muligt. Det svarer til det, John Dewey kalder kritisk

¹ Denne tekst er produceret i Ledelsesfabrikken.dk (www.villavenire.dk)

tænkning, som netop er et avanceret blik for, hvilke mulige konsekvenser her-og-nu handlinger kan have for det, der følger.

Når nu det er det 3., så er det naturligvis fordi, der er et 1. og et 2. Det vender jeg tilbage til. Det 3. handler om evnen til at etablere et metablik i en her-og-nu-situation. At kunne gøre sig hypoteser om situationens sammenhænge og mønstre og i samme nu overveje, hvilke veje der vil åbne sig/lukke sig med en given ledelsesmæssig handling.

Det der gør det 3. så vanskeligt at praktisere er, at der netop ikke er en almindelig refleksion. Refleksionen er karakteriseret ved en "time out". En eftertænkksomhed, hvor tænkningen ligger 'efter' det hændte. Eller ditto forud herfor. I et rum hvor tiden "dømmes ude" og netop forskydningen bidrager til kvalitet i kommunikationen. Diverse refleksive processer er således afgørende for professionel ledelse og er en disciplin, jeg ikke kommer nærmere ind på her. Det 3. minder rent teknisk om disse refleksive processer, men er belastet af 'samtidigheds-problemet'. Et problem der kort og godt kan beskrives som, at lederen forventes at gøre noget, sige noget, respondere ... her og nu. Afgørende er det også at forstå, at det 3. netop ikke skuer bagud, men i cirkulære sløjfer bringer erfaringen/hændelsen ind i den mulige – lige om lidt – fremtid.

Du kender det muligvis fra dig selv. Helt sikkert fra andre. Hvordan øjnene, mens snakken kører på livet løs, ser lige op i egen hjerne. Øjnene kigger op og ind, og det er tydeligt, at "dialogen" er i gang. Den indre altså. Den er lynsnar og lader sig ikke sådan indfange af formfuldendte spørgsmål-svar sætninger. Men det, der kører rundt hos vedkommende, er hakkende hurtige hypoteser; "hvad har du gang i, hvad har jeg selv gang i, hvad helvede er logikken?". Det er denne gøren, man som leder kan professionalisere via det 3. Med træning kan denne cykliske bevægelse mellem det 1. og det 2. og det 3. gå enormt hurtigt og blive et integreret handlingsrepertoire hos lederen. Når det fordrer træning, så skyldes det, at lederens repertoire i det 1. og det 3. er vidt forskellige. Lederen må i det 1. arbejde med afsæt i kausaliteter og etablere nogle (midlertidige) lineariteter – svarende til det systemisk teori kalder handlingens domæne. I det 3. florerer de mange perspektiver og evnen til at anskue processen fra egen såvel som fra andres logik – svarende til systemisk teoris refleksionens domæne suppleret med pragmatismens ideer om kritisk tænkning, hvor erfaringen spiller en væsentlig rolle.

Kendetegnende for ledere med adgang til det 3. er, at de har gjort sig umage med at lære en bunke ledelsesværktøjer. Værktøjshåndtering i det 1. og i det 2. suppleret med erfaring, der skaber grundlag for den hurtigt agerende og tænkende leder. For nogle på bekostning af det 0. En pris der ærgrer nogle, da de oplever, at de mister en fornemmelse for det umiddelbare. For andre en pris, der er værd at betale, da det har skabt større sikkerhed og horisont i udførelsen. Dette er ledere, der sjældent sidder fast. Det er ledere, der er helt bekendte med spillets betingelser, og med installeringen af det 3. formår at supplere 'game playing' med 'game mastering'. Altså ledere, der både har en dyb forståelse for betingelserne og de krav, der løber med, og som samtidig formår at ændre spillets regler.

For nogle år siden var jeg konsulent på en vanskelig opgave i en sygehusafdeling, hvor den ledende oversygeplejerske havde været syg længe og nu ikke længere var på afdelingen. Afdelingen havde vanskeligt ved at komme videre præget, som de var, af dårlig samvittighed og af et slags afhængighedsforhold til oversygeplejersken. Da jeg interviewede bordet rundt, lagde savn, sorg, vrede, frustration mv. sig tungt i lokalet, og der spredte sig en stemning af; "dette nytter ikke noget". Selv var jeg også i tvivl om jeg var rette mand på rette sted. Forstærket af sætningen; "du er jo ikke den første konsulent, vi har haft inde", som blev sagt med stramme læber bakket op af kollegiale nik bordet rundt. Turen kom til den ledende overlæge. Han kvitterede, med brug af nøgleord, for vigtige forhold, hver enkelt havde været inde på. Hvorefter han sagde; "Ja, jeg ved ikke med jer. Men jeg er sgu' bange for

spøgelser. Hvad med dig Thorkild...?”. På denne elegante vis blev jeg udnævnt til at være ’Ghost Buster’ og fik foræret muligheden for at lykkes i mit virke.

Omvendt med Carsten som er afdelingschef i en stor IT-koncern. Carsten kender til det 1. i den betydning, at han altid agerer med afsæt i afsenderlogik. Hvilket han gør med brask og bram. Som en anden skipper på Fulton, lader han sin høje og elskværdige stemme lyde, der grines og grædes med ham, mens der står last og brast om skibet. Men Carsten har besluttet sig for mere. Han har for længst erfaret, at der ofte opstår misforståelser. At det er blevet umuligt at være til stede i alle led i en meget kompleks koncern og, at der kan være endda overordentlig stor afstand mellem hensigten og effekten. Carsten er måske nok noget uregerlig og egenrådig, men altid klog nok til at spørge; ”Hvorfor?”. I besvarelsen af dette spørgsmål har han inviteret mig ind. Han er, fra min side, blevet belært om det 2. Han har selv besluttet, at han vil være mere stabil i sit lederskab. Mere det 3. Mindre det 0. Hvilket ustandseligt går i ged for ham. Medarbejderne savner Fulton-skipperen og han har, som han selv så ærligt har erklæret, langt lettere ved at have tillid til egen logik frem for andres. ”Jeg holder af dem”, som han næsten dagligt erklærer. ”Men de er jo nogle bøller”.

I mødet med overlægen og med Carsten opstår spørgsmålet, om det 3. er nærværets ven eller nærværets fjende. Det siger måske sig selv, at det 3. blot er et forsøg på at gøre sig duelig. Det lykkes vi som bekendt forskelligt med. Jeg har, netop som jeg sidder her og skriver, én leder i tankerne. Hun formår nærmest altid at tænke og tale sig ind i situationen. Bevægelighed og nærvær samlet i en figur. Jeg har også en anden leder i tankerne. Han formår, til trods for sin rå intelligens, både at tænke og tale sig væk fra sig selv, andre og situationen. Det sker i nogle mærkværdige bevægelser, hvor han ofte ender med at etablere en logik, hvor han er ’one up’ i forholdet til alle andre. I sin hurtighed tænker han, at han har regnet den ud – og ikke kun på vegne af sig selv. Fravær og paradoksalt ubevægelighed i samme figur. For mig er dette eksempler på det afgørende i, hvor solidt det 3. er forankret. Samt eksempler på, hvor man søger hen, når tingene strammer til. Søger man til det 0., til det 1. eller til det 2.

det 1. og det 2.

Tiden må være inde til at præsentere det 1. og det 2, som peger på den indsigt, der følger af, at lederen til fulde forstår kommunikationsperspektivet på ledelse. Nemlig at kommunikation altid har (minimum) 2 niveauer. Et indholds niveau og et relationsniveau.

I kommunikationsperspektivet eksisterer et indhold aldrig isoleret. Et udsagn har ikke en essens, hvorfra det endegyldigt kan defineres eller afklares. Indholdet af en drøftelse, et møde, en mail afhænger altid af et metaniveau – kaldet relationsniveauet. Sagt med andre ord: det 1. og det 2. udstyrer lederen med kontekstuel forståelse for sit lederskab.

Langt de fleste ledere har – blandt andet via systemiske kurser – stiftet bekendtskab med de 2 niveauer i kommunikation. Og derved tilegnet sig forståelse for, at betydningen af et udsagn ikke blot afgøres af udsagnets konkrete ordlyd, men netop af; hvem der er afsender, hvornår, i hvilken sammenhæng og hvem, der er modtageren. Indholdet afgøres af situationen. Kommunikationens betydning skabes i kontekst. Samtidig virker udsagnet ind på konteksten, hvorved der kommunikativt er skabt cirkularitet. Det, der siges, henter betydning fra sammenhængen. Samtidig med at sammenhængen ændres af det, der siges. I min optik er dette en hovednøgle til lederskabet.

Paradokset omkring mange ledes håndtering af den kontekstuelle forståelse er; at der de facto ofte ageres ud fra en opfattelse af, at det 1. eksisterer uafhængigt. Altså at indholdet eksisterer i sin rene form. Mange mails er sendt. Mange projektbeskrivelser præsenteret. Mange mødedagsordener

formuleret og mange samtaler afholdt med den implicite forståelse, at nu er det sagt. Nu ved 'de', hvad jeg mener. Nu ved de, hvad de skal. Hvilket jo ingenlunde er tilfældet. Modtageren bestemmer budskabet – og det gør modtageren som resultat af et komplekst mønster af relationer og positioner. Selvom *man* ved dette, så forsvinder det ofte ud af lederens repertoire, når hverdagens tunge maskine slår sin hårde rytme. Et overvældende eksempel herpå er ordningen i en af de store statslige styrelser, hvor topledelsesbeslutninger samles i omfattende powerpoint præsentationer, der herefter sendes ned gennem organisationen i en såkaldt kaskade-ordning. Det næste led i rækken sender det videre til det næste, som sender det videre til det næste. Filosofien er, at alle i organisationen skal have adgang til samme vidensgrundlag. Sympatisk og ligeså ineffektivt som man kunne forvente. Information uden kontekst bliver aldrig til viden. Når det er sagt, så skal jeg være den første til at erkende, at jeg lige præcis i mødet med de kommunikationsprofessionelle i selv samme styrelse har lært et og andet om det 1. Min egen bane gennem mange år har jo været ”modtager faglighed”, det 2., som samler sig i evnen til at stille spørgsmål. Jeg har ikke haft meget viden om endsige fidus til ”afsender-fagligheden”. Det ser jeg nu tydeligere er en fejl. Det gør selvsagt en forskel. Jeg sidder jo selv lige nu og gør mig umage ved en computer. Selvsamme umage må lederen gøre sig med sine slides, mails og notater.

Så lederens heftige 3-trins-raket består af: 1. At kommunikere effektivt – hvordan kan jeg i tale og skrift gøre mit budskab klart og tydeligt. 2. At forstå at kommunikationen er cirkulær – at relationen afgør betydningen, hvorfor lederen må gøre sig fortrolig med dialogiske teknikker. 3. At holde øje med sig selv midt i det cirkulære flow og fra den position evne at skabe kritisk, fremadrettet tænkning i samme nu, som man gør noget i det 1.

Det er vildt. Og det bliver vildere.

det 0.

En tidligere kollega sagde altid; ”Hvad er intuition andet end ophobet erfaring?”. Hun var overbevist om, at der ikke som sådan fandtes en-indeni-kroppen-intuition, som man har med sig, men til gengæld, at vores erfaringer lagrer sig på alskens måder i vores krop. Hvorvidt intuitionen er en gave vi har fået foræret fra fødslen eller ej, så deler vi alle nogle oplevelser, som handler om at (re)agere ud fra nogle umiddelbare sansninger. Nogle kalder det mavefornemmelse. Nogle kalder det følelser. Andre kalder det fornemmelser. Det ubevidste. Eller blot det indre. Vi forsøger at mødes i et sprog om noget, som vi har vanskeligt ved netop at indfange i sprog, da det i højere grad er indfanget i krop. Kroppens hukommelse og evne til faktisk at kommunikere opmærksomheder og muligheder.

At få øje på det 0. forbinder sig ofte med 'nu er det for sent' følelsen. En følelse der til eksempel ofte kommer op på tavlen i forbindelse med coaching. ”Hvorfor gjorde jeg ikke det rigtige, jeg kunne jo mærke, at noget var galt?” ”Det er nu tydeligt for mig, at jeg overskred mine grænser.” ”Jeg ænsede ikke, hvad der skete.” ”Hele kroppen sitrede og forsøgte forgæves at få mig til at sige stop.” Men det 0. kan selvsagt også vise sig i en mere fremadrettet opmærksomhed; ”Det er svært for mig at forklare, men jeg har en fornemmelse af, at jeg skal noget andet.”

Hvis denne tekst skal holde i byretten, så skal Niels være en undtagelse. Niels er, hvad man kunne kalde, en det 0. leder. Niels er med andre ord solidt plantet i det. 0, men han er ikke i sin ledelse præget af den ustabilitet, som denne tekst ellers tager afsæt i, hvad angår det 0. Jeg er glad for at kende og have mødt Niels, da han for mig står som en meget særegen leder. Niels er ikke ret god til at læse. Derfor har han udviklet en unik evne til at aflæse enhver situation. Han træder ind i situationen. Aflæser helt konkret hvad der foregår. Så siger han noget. Og det han siger, det er konkret og venligt i et 1:1 forhold til det, han synes situationen påkræver. Ligeftremt – ikke mere. Ikke mindre. Han har fået et

det 4. – Ledelsesfabrikken

ledelsesredskaber leveret via kurser gennem årene, både dialogiske og styrings-økonomi-teknologiske, men dem er han ikke synderligt optaget af. Han har tillid til sig selv og sit eget virke, og årene bærer vidnesbyrd herom. Medarbejderne holder af ham. Institutionen er veldrevet. Han selv trives. Ord der smides efter ham er ord som autentisk, ærlig, venlig og tryghedsskabende. Kun i et par enkelte tilfælde, hvor situationen var meget kompleks og personligt krævende svigtede hans dømm- og handlekraft.

En nær ledelseskollega til ham har fortalt mig denne historie, der ikke nødvendigvis handler om svigtende dømmekraft men om en anden måde at være i verden på. I en længere periode havde hun været bekymret, fordi de ikke havde haft lejlighed til at koordinere og drøfte deres indsatser. Der måtte et møde til. Hun oplevede, at der var meget at ”indhente” og spurgte, om han ikke havde tænkt det samme. Nej, var hans svar. I dette nej bor evnen til at gå konkret ind og ud af situationer dagen lang, årets mange arbejdsdage. Men ingen særlig analyse eller fremskrivning af situationer. Endsige optagethed af hvad der tidligere er hændt. Det er dette lærings-strategiske element, tror jeg, der driver de fleste ledere ud på mange slags ledelseskurser og efteruddannelse. Forløb der for de fleste i kortere eller længere perioder ’stjæler’ fornemmelsen for det 0. På et tidspunkt bliver det et tema for mange af de selvsamme ledere atter at pleje forbindelsen hertil.

Jeg er tilhænger af disse bevægelser. Fordi Niels er en undtagelse. Og fordi ledelsesopgaven i dag i både privat og offentligt regi mestendels handler om at navigere i paradoksernes landskaber. At opbygge robusthed i disse evige kursjusteringer kræver, som jeg ser det, teknisk kunnen og reflektivt stræk. Når det 0. alligevel har sin gang på jorden, skyldes det blandt andet, at ord som tillid, anerkendelse og nærvær har vundet fornyet indpas. Der er efterspørgsel efter mennesket forud for lederen. En efterspørgsel der blot understreger ovennævnte paradokser, da den eksisterer side om side med hard core evaluerings-, evidens- og effektivitetskrav.

det 4.

Et hink, et skridt, et spring. Det er sikkert fordi, det er så vanvittig krævende, at trespring for mange er flot at se på. Styrke og smidighed skal finde vej ind i en teknisk labyrint, hvor hink, skridt og spring hver især indeholder egne særlige krav til fysik og balance. At opnå avancement kræver vedholdende træning og dyb indforståethed for springets forskellige tekniske faser. Og så igen. Mester bliver man først, den dag man som udøver inkarnerer hele springets anatomi. En forståelse for springets hele forløb, der ligger udover de tekniske finesser. En mental forbundethed med det at være trespringer, der ikke kan rummes i de enkelte bevægelser, men netop indeholder springets samlede økologi.

Således også med ledelse. Vedholdende træning og dyb forståelse for det 1., det 2. og det 3. former den professionelle leder. Lederen som kan opnå et stort avancement i sin udøvelse og derved både skabe resultater og ofte også stor personlig trivsel og velvære. Vejen går via ledelsesteknisk kunnen og forståelse for kommunikationens fine veje.

Mestring rækker ud efter det 4. Det 4., der så vanskeligt lader sig indfange af ord, da det 4. netop ikke er et sprogligt fænomen. Hvor det 1., det 2., og det 3., alle handler om forbindelsen mellem tanke og sprog og det 0. om forbindelsen mellem krop og sprog, så er det 4. hverken tanke, krop eller sprog. Det er ikke andet. Det er alt muligt andet. Det er det 4. Når jeg overfor andre har haft lejlighed til at beskrive det 4., så har flere nævnt Peter Lang fra London. Peter Lang, en af den systemiske praksis ypperste repræsentanter, fascinerer på sine bedste dage i en grad jeg selv og mange med mig husker i flere år efter. Det er efter en sådan oplevelse vanskeligt at beskrive, hvad man har lært. Han har som regel blot præsenteret et enkelt begreb eller to. Og kun sjældent har han forsøgt at ”oversætte” sin praksis. Men man forlader rummet med et bredt smil, et blødt hjerte og en fornemmelse for en bedre

verden. Sjældent med en præcis fornemmelse for, hvad man selv skal gøre mere eller mindre af. Bortset fra, naturligvis, ønsket om at blive et bedre menneske.

Jeg kender ikke meget til Peter Langs vej, men efter hvad jeg har erfaret i mødet med et meget stort antal ledere, så opnås denne type mestring via det 1., det 2., og det 3. Ved at pakke værktøjskassen tungt og solidt. Så selvom det 4. for så vidt intet har at gøre med alle disse kommunikative finesser og den tekniske træning, så er det her kimen bliver lagt. En kim der hos nogle ledere pludselig gestalter i en forståelse for hele ledelsesopgavens anatomi. En økologi af forbundetheder, hvori både tanker, handlinger, sprog og relationer indgår – samt noget mere. Dette mere forsøger jeg her at indfange:

Det 4. kan beskrives som åndsnærvær. Et ubesværet og dybt åndedræt, hvor både udåndingen og indåndingen inkarnerer ledelsesmæssig mestring. Dyb indånding; der er blevet sagt noget, der var ansigtsudtryk, dufte af menneskelige reaktioner, fornemmelser af forventninger, forskydninger i øjnes udstråling. Dyb indånding; hvad er jeg en del af lige nu? Dyb udånding; alle sansernes indtryk løber gennem blodet, der iltes herved, hjertet banker og hjernen tanker og her følger responsen – en samlet, anerkendende og menneskelig respons. Et forsøg på at gøre det muligt for medarbejderne at gøre ledelse relevant.

Det 4. kan beskrives som når digteren Søren Ulrik Thomsen forklarer at lykkes. At lykkes, siger han, er når digtet skriver mig. Mange digte. De fleste digte er for-skrevet. ”Jeg for-skriver mig og i denne alt for megen villen for-river digtet sig”. Den norske skjald Bjørn Eidsvåg har på samme vis underholdt sit publikum med beskrivelser af forholdet mellem at ønske sig genial og oplevelsen af genialitet. Ønsket pakker han ned i tasken, når han drager i hytten for at skrive det næste store verdenshit. Når natten står på og rødvinen ruller i hans krop, oplever han, at nu er den der. Dette er genialt. Næste morgens tunge møde med tekst og musik sender ham på andre tanker og papiret i skraldespanden. Når han så ugen efter træt og uengageret sidder i bussen i Oslo, så sker det pludseligt. En sang falder ned i hans krop og hjerne. Kun lidt kræves af ham. En blyant og opmærksomhed. Han skal fastholde momentet. Måneder senere lyder skønne toner i radioen.

For mig er det 4. ikke så meget en praksis som en effekt. En effekt i dobbelt betydning. Effekten af at gøre sig umage. Effekten af at erfare at have gjort det helt rigtige uden helt at forstå, hvori det bestod.² Jeg har oplevet det som underviser. I samtaler med medarbejdere. I møder hvor meget har været på spil. Til tider bringes jeg i en tilstand af intenst afkoblet. Et koncentreret nærvær i en underlig vidvinkel. I et samtidigt fravær af ambition koblet med lysten til at lykkes med mit liv i mødet med andre. For mig forbundet med smagen af våd efterårsskovbund. Jord og blade og væde. En uregerlig stemme der

² Tak til forfatter Jakob Skov, Ledelsesfabrikken.dk, for feedback og nyttige kommentarer og ikke mindst for denne tilføjelse;

”Jeg mener, at vores store bestræbelse her i livet må være at realisere Gud i os, dvs. søge mod perfektionen, mod empatien, kærligheden, os selv som en del af noget større, i sammenhæng med de andre, det andet – selvoverskridelsen, transcendensten. Amen. Men faren er, når vi tror vi er home free. Hvis vi tror på vores egen guddommelighed i betydningen, tror os ufejlbarlige, tror at vores afgørelser af rigtigt og forkert, godt og ondt er absolutte, at det fx er i vores magt at dømme andre mennesker, tror at vores perspektiv er sandheden. Faren er hvis lederen tror han efter endt kursus på ledelsesfabrikken er den store mester, der kommer. Og skiller fårene fra bukkene med guddommelig autoritet. Dette er fascismens fare (og til dels katolicismens, hvis vi spørger Dostojevskij). At forveksle leder med Gud. Lederen som den der legemliggør folkets sjæl, inkarnerer folkets vilje. Den bedste leder jeg kan forestille mig er hende, der bestræber sig på at være etisk og besinder sig på empati og fællesskab – den farligste, jeg kan forestille mig, er hende, der tror hun er i mål og handler med guddommelig autoritet.”

springer i tone og volumen men som regel bliver meget dybere. Og så noget med mit syn. Kan ikke beskrive det anderledes end, at jeg ser lyde. Det er som om, at øjnene fanger klangbunde, mens ørerne forsøger at formulere spørgsmål, der kan *du* i sammenhængen.

Mens arbejdet med denne artikel var på sit højeste, blev jeg præsenteret for Lars Borkings artikel i Dagbladet Information (29-30. maj 2010) ”Mennesket er ved at udvikle en ny hjerne”. Artiklen er baseret på et interview med psykolog Erik Hoffmann, der har studeret hjernen i en menneskealder og nu kan fremvise resultater der tyder på, at mennesket er ved at udvikle en helt ny bevidsthed i takt med at hjernens frontallapper får en mere fremtrædende rolle. Fra artiklen; ”Erik Hoffmann kalder parietallapperne for en del af den gamle hjerne, men frontallapperne er den nye. >>Hos de fleste mennesker er parietallapperne meget aktive i forhold til frontallapperne,<< siger Erik Hoffmann. Han fortæller, hvordan mennesker, der har en bedre balance mellem det, han kalder den nye og den gamle hjerne, også har større empati og ikke på samme måde oplever sig som adskilte enkeltindivider, men i højere grad har en oplevelse af at hænge sammen med alt levende. – *Når du har lavet hjernetræning, har du så oplevet, at folk er kommet i den tilstand af enbed med universet?* >>Nej, det vil jeg ikke sige. Når vi har hjulpet folk med at stimulere frontallapperne, fortæller folk, at de bliver mere fokuseret, får mere energi, overblik og større mental klarhed.<< - *Hvad er det egentlig, som er bedre ved den nye hjerne?* >>Det er, at vi bliver bedre mennesker. Vi bliver mere humane. Det er resultatet af mere udviklede pandelapper og bedre balance mellem de to hjernehalvdele.<<

Erik Hoffmann beskriver, hvordan han selv på nærmeste hold har oplevet den form for forandring finde sted. Sammen med sin kæreste og samarbejdspartner, Inger Spindler, besluttede han for nogle år siden at lave et forskningsprojekt med folk, der gennemgik en form for spirituelt kursus i en ashram kaldet Golden City nord for Chennai i Indien. I første omgang deltog de selv i kurset, og på tredjedagen skete der noget højst usædvanligt for Inger Spindler. Hun stod i en kø og ventede, da en lille indisk dreng på ca. syv år kom kravlende hen mod hende og rakte tiggende hånden frem. I Inger Spindlers dagbog beskriver hun, hvordan hun med øjnene signalerede: >>Nej, ikke her, gå din vej.<< Inger Spindler skriver selv: >>I samme øjeblik blev min irritation afløst af en ubeskrivelig oplevelse af nåde. Samtidig rejste en energi sig som et elektrisk stød op gennem min krop, og mit hoved og ud gennem mine øjne. Jeg blev fuldstændigt overvældet af kærlighed og kunne ikke få øjnene væk fra den lille dreng...<< Oplevelsen af kærlighed og enhed varer ved, og en indisk vejleder på stedet forklarer, at man kalder det, Inger Spindler har oplevet, for en kundalinirejsning.”

Slutteligt spørger Lars Borking; *Hvorfor er det vigtigt?* Svaret lyder: >>Groft sagt er det den højre hjernehalvdel, der gør os til mennesker. Jeg tror, det er her, vi får kontakt til det, som virkelig tæller: fred, glæde, kreativitet og det spirituelle. Hvis du bliver låst helt fast i den venstre hjernehalvdel kan du være nok så dygtig, men jeg er sgu bange for, at du lever et kedeligt liv.<<

**

Så igen; Hvorfor er dette vigtigt? Praktisk er det jo ikke ligefrem i manglen på konkrete anvisninger. Risikabelt tilmed, da jeg risikerer at gøre det 4. til noget ophøjet på bekostning af det 1., det 2. og det 3. Mit arbejde består i at træne og praktisere især det 2. og det 3. sammen med ledere og andre professionelle. Det har jeg tænkt mig at fortsætte med. Det er det, jeg kan. Og det rykker.

At beskrive det 4. er som at sige til mig selv og sige til andre: Det eksisterer. Det forekommer. Det skal vi vide og det skal vi holde øje med. At skabe en bedre verden og forsøge at blive et bedre menneske fordrer, at vi strækker os. Ikke blot i det refleksive stræk. Men i betydningen rækker ud efter mestring. Afgørende er det her, med Bjørn Eidsvågs beretning, at kende forskel på ønsket om at være en mester på den ene side og på den anden lydhør- og opmærksomhed når noget mesterligt finder sted. For

pludseligt oplever du dig selv svævende midt i et perfekt spring. Det sætter permanente spor. Du behøver ikke gøre det igen dagen efter. Vi har alle tid til at vente.