

6. Det musiske menneske

Blindhed adskiller dig fra ting, mens døvhed adskiller dig fra mennesker.¹

Torben Poulsen

Den nære sans

Hvad er det egentlig, der er så interessant ved musik og det musiske – hvorfor *musik* og ikke billedkunst, poesi, skulptur, litteratur, dans eller skuespil? Malerisk ledelse, poetisk lederskab og dansende ledelse. Der er mange spændende muligheder, men musik har alligevel en helt speciel plads i vores liv, fordi det er en *lytteoplevelse*. I virkeligheden er vores ører ikke blot et 'høreorgan' men derimod af afgørende og direkte betydning for fornemmelsen af balance og retning. Musik og *det musiske* i vores sansning af tonefald, klang og stemning er dermed et integreret samspil af vores krops bevægelse, balance og kontrol. Professor ved Institut for Kommunikation Lars Ole Bonde skriver i bogen *Musik og menneske*, at synssansen er en fjernsans, mens høresansen er en nærsans, som vi kan have stor glæde af at lære at bruge mere og mere bevidst i vores dagligdag.²

Den danske læge og hjerneforsker Kjeld Fredens beskriver Vestens kultur som en synskultur, hvilket giver os problemer, da høresansens evne til at lytte sig ind bag ved det eksplicite er afgørende for at kunne navigere i det sociale rum:

Men selv om sanserne har det til fælles, at de kan registrere begivenheder, så er de også på nogle punkter forskellige. Således er den væsentlige forskel mellem synssansen og høresansen den, at

hvor synet især er bygget til at kunne observere statiske fænomener uden for os selv og på den måde er den sans, som kan trække os ud i omverdenen, så er høresansen langt bedre til at trække verden ind i os. På den måde er synssansen yderlig, hvorimod høresansen er mere inderlig. Da vi lever i en synskultur, vil synssansens modning ofte være større end høresansens, hvilket bl.a. kan forklare, hvorfor der er flere synsmennesker end høremennesker: Ser vi for eksempel en dansk film, som er tekstet, så vil synsmennesket læse teksten og samtidig holde op med at lytte til talesproget. På den måde tryner synssansen høresansen. Uheldigvis bygger evnen til at indgå i et dialogforhold i afgørende grad på høresansen.³

Denne inderlighed og menneskenærhed, som høresansen forsyner os med, er et musiksk potentiale, som vi kan finde mange ord for i vores sprog: den gode stemning, et harmonisk menneske, tonefald, samklang, takt og tone og lydhør. Musik er en meget stærk kraft, der har stor effekt på alle mennesker; fostre, nyfødte, børn, voksne og gamle i alle kulturer på hele planeten. Der er mange mennesker, der ikke læser bøger, går på kunstudstillinger eller danser. Og hvis de endelig gør det, så vil det aldrig kunne måle sig med, hvor meget musik og det musiske fylder i de fleste menneskers liv. Alle kulturer verden over er bygget på stærke musiske traditioner, og det musiske spiller med sine besættende kvaliteter en afgørende rolle i vores liv. Det musiske er ikke forbeholdt musik eller musikere, og det musiske skal ikke øves, studeres eller præsteres, før vi kan få adgang til det. Men det er selvfølgelig noget, som musikere og kunstnere i det hele taget bruger deres liv på at praktisere hver eneste dag – og noget, som de derfor naturligt nok når at blive rigtig gode til. Er alle musikere og kunstnere da automatisk fremragende ledere? Nej. Men jeg mener, at der netop her er noget meget vigtigt at hente i en undersøgelse af det musiske som en fælles ressource, som angår os alle. Hvis vi opstiller den tese, at det musiske er denne fælles ressource, så betyder det, at alle mennesker lever igennem det musiske, af det musiske og med det musiske. Den norske professor

i musikvidenskab Jon Roar Bjørkvold skriver i sin bog *Det musiske menneske* fra 1992:

Det musiske menneske er en pige, der synger en sang. Hun er i slægt med noget i os alle, på tværs af landegrænser og kulturer, fra det spirende fosterliv til den seneste alderdom. Hendes sang ruller som en livsressource i alles årer, i endnu ukendte varianter, tonearter og modulationer. Denne sang får os til at se klarere og til at føle dybere. Den formidler sprog over i arter af indsigt og forståelsesformer, vi ellers ikke kan nå, grænseløst og grænseoverskridende.⁴

Vi er alle, uanset om vi så er bevidste om det eller ej, dybt optaget af nogle specielle former for vibration og lyd, der har en helt specifik egenskab: Det er musik. Hvad det præcis er, der får nogle tilfældige lyde til pludselig at udfolde sig som musik i os, det er et meget kompliceret og spændende spørgsmål, som ville fylde mindst et murstensværk i sig selv. Men vi ved det godt, når det sker. Vi er ikke et øjeblik i tvivl, når noget, vi først oplevede som en fugl, der fløjter i et træ, pludselig stjæler vores opmærksomhed og får os til at spidse ører, da det, fuglen fløjter, tilfældigvis er begyndelsen på Barbie Girl! Bjørkvold taler om sangen som en livsressource i alles årer, og hvis vi husker tilbage i vores liv, kan vi alle vel huske os selv optaget af at synge sange, små melodier, nynne eller tromme på et eller andet. Her i 6. kapitel skal vi dykke nærmere ned i vores fælles, musiske grundfjeld, men for nu kan vi begynde med blot at overveje muligheden af, at musik er langt mere end blot noget, som musikere producerer. Når lyde bliver til musik, farves de og moduleres af det musiske. Det musiske forløser lydene i musik. Oftest er det os selv, der som lyttere giver musisk liv til lydene – i vores sind binder vi måske en færges tågehorn sammen med en kirkeklokkes ringen til smuk, støvet samklang i den stille morgen, eller vi oplever, at bilens venstre blinklys pludselig begynder at swinge sammen med vinduesviskeren i en mikro-rytme-jam. Men hvad med ledelse, hvilken relevans har det musiske til ledelse? Forfatteren og musikeren Peter Bastian skriver i sin bog *Ind i musikken*: “Det

musiske menneske er den eneste mennesketype, som ikke drømmer om magt, og den eneste mennesketype, som muligvis vil være i stand til at administrere den.”⁵

Enhver ledelse udfolder sig igennem begivenheder, hvor magt, indflydelse, autoritet og legitimitet spiller en central rolle. Magten kan være centralt placeret, den kan være distribueret, og den kan være delegeret. Men den er aldrig fraværende. Hvor der er mennesker samlet omkring en fælles udfordring, vil magt være en rejselidsager. Hvor meget den skal fylde, og hvilken rolle magten kan spille, det afhænger af den eller de, der administrerer den. Bastian skriver om det musiske menneske, at han ikke drømmer om magt – hvorfor mon ikke? Jeg tror, at det kan skyldes, at det musiske har et sådant kraftfuldt tag i ham; at han er så grebet af det musiske, at det er alt nok. Den franske filosof Vladimir Jankéléwitch beskriver det således:

Ved hjælp af massive udbrud tager musikken bolig i vores mest intime selv og vælger at flytte ind i os. Det menneske, der besættes af denne kraft, er et menneske, der ikke længere er sig selv. Han er blevet til en vibrerende streng eller en orgelpibe.⁶

Jeg oplever, at mennesker, der er tændt eller smittet af nogle af de store kræfter, der traditionelt regnes for musiske som for eksempel musik, sundhed, videnskab, teater, gastronomi, filosofi, litteratur eller humanitært arbejde ikke er interesserede i at tilkæmpe sig, bevare og udøve personlig magt *for magtens skyld*, så at sige. Vil det dermed sige, at sådanne musiske mennesker er nogle medfølende, lyttende og zenagtige typer, som accepterer alt og aldrig råber op eller udøver magt? Nej, bestemt ikke. Tag for eksempel den rumænske dirigent Sergiu Celibidache, den amerikanske tenorsaxofonist Stan Getz og lederen af Indiens bevægelse for uafhængighed Mahatma Gandhi. Historien er fuld af sådanne stærke ledere, der kompromisløst tvinger deres projekt igennem hele vejen til mål, men på en helt speciel måde, da denne magtudøvelse er båret af en *kraft* og en *vision*, der intet har med magten selv at gøre. Disse mennesker udøver ikke magt for at *bevare*,

konsolidere eller udvide magten. Netop dét, som Bjørkvold, Bastian og Jankélévitch skriver om. De er passionerede, og er som alle passionerede mennesker selv ofre for deres egen passion. De rammes så at sige både synligt og hørbart af deres egen magtudøvelse, og det er noget af det mest inspirerende og medrivende, som andre mennesker kan opleve. Det er et normativt lederskab, der begynder og slutter med levede værdier som brændstof. Mahatma Gandhi sultede, blev slået halvt ihjel flere gange og endte med at blive skudt. Han fortæller os her, hvad der drev ham og, vil jeg hævde, driver det musiske menneske til at udøve magt:

Den eneste tyran, jeg kan acceptere i denne verden, er den lille, stille stemme inden i mig. Og selv hvis jeg bliver nødt til at indse, at jeg er en minoritet udgjort af én, så vil jeg ydmygt holde fast i modet til at være i et så håbløst mindretal.⁷

Vi kender alle den lille, stille stemme indeni, vi har nemlig én hver, alle sammen! Vi har måske vænnet os til at overhøre denne stille stemme, der har det med at fortælle os noget vigtigt og måske endda sandt om os selv, hinanden, og hvad der rigtigt og forkert. Hvis vi skulle leve efter den stille stemmes vedholdende råd til os, så ville livet blive radikalt ændret for de fleste af os. Hvornår har jeg sidst overhørt min stille stemme? Rigtig farligt bliver det først, hvis det lykkes os at slukke den, og det tror jeg sker for mange mennesker, ledere ikke mindst. Hvorfor? Det sker dels fordi det, som stemmen råder os til, kan synes så uoverkommeligt at opfylde – og stemmen er besværlig, fordi den jo nærmest modarbejder alt det, som kan gøre mit liv lettere, behageligere, mere smidigt og ukompliceret. Skal vi sige fra over for løgn, bedrag, overgreb og uretfærdighed – med vores behagelighed, job og i sidste ende vores liv som indsats? Eller skal vi bede vores stille stemme om at dæmpe sig lidt, så vi kan få fred til at leve et liv, der er en pragmatisk *modus vivendi*, hvor vi ikke slås mod vejrmøller? Selve dette at slås mod vejrmøller fortæller os meget om, hvordan vi behandler denne lille, stille stemme indeni. Udtrykket stammer fra den spanske forfatter Miguel de

Cervantes, der i 1605-15 skrev bogen *Den sindrige ridder don Quixote de la Mancha*. Hovedpersonen er don Quixote, en forarmet herremand, der sammen med sin tro væbner Sancho Panza drager ud i verden for at bekæmpe ondskab og trolddom. Don Quixote er skør, en nar måske, som angriber vejrmøller i den tro, at det er onde kæmper; men han er måske ikke så fremmed for os endda? Cervantes beskriver ham som en idealist, der beredvilligt deler ud af sin livsvisdom til sin tro væbner: "Den, som tror, at tingenes tilstand i denne verden kan ændres, tror noget, han ikke bør tro."⁸

Den slags visdom er ikke noget, der passer den lille stemme indeni. Og vi bruger desværre ofte don Quixotes kamp mod vejrmøllerne som en begrundelse for at lade være med at forsøge at ændre tingenes tilstand. Vi bør ikke tro, at vi kan gøre noget ved en leder, der er i færd med at køre vores organisation i sæk. Vi står magtesløse over for en leder, der truer sine medarbejdere på deres stilling, hvis de er uenige i hans dispositioner. Er vi, mange af os, en don Quixote blot uden modet til i det mindste at kæmpe? I så fald kan vi kun håbe på, at det i det mindste ikke bliver værre jævnfør Ludvig Holberg-citatet fra begyndelsen af 4. kapitel. Dette er et fortvivlet valg, da det musiske menneske netop ikke er i stand til at overhøre den stille stemme indeni. Selv de, der ikke direkte gør oprør og tænder bål i gaderne, de reagerer ved for eksempel at gå ned med stress. De stærke medarbejdere overlever som mennesker, idet de hellere siger deres stilling op end mistrives. De vælger at lytte til deres stille stemme og sælger hellere huset end sælger ud af sig selv. De svagere stillede medarbejdere bliver syge.

Men måske bør vi også være en smule skeptiske over for denne indbyggede lille, stille stemme? Måske er det ikke altid blot den rene sandhed, der flyder derfra? Sådant tænkes der i mange kredse, og det er selvfølgelig en undersøgelse værd – selvom jeg er uenig. Stadig lurur det lige under overfladen, at vi hellere end gerne vil klamre os til enhver undskyldning, der kunne befri os fra at lytte for meget til vores lille, stille stemme. Her fortæller Gandhi os, at vi ikke må tvivle på vores stille stemme:

En fejl bliver ikke til sandhed ved at blive mangedoblet, og på samme måde bliver sandhed ikke til fejl, fordi ingen ser den. Sandheden forbliver sandhed, selv hvis der ingen folkelig støtte er. Sandheden er selvopretholdende.⁹

Men er ikke også Gandhis overbevisning om den stille stemmes sandhedsværdi en risikabel vej? Den danske revyforfatter Carl Erik Sørensen, som vi også skal møde i næste kapitel, sender tilsyneladende en torpedo lige ind i vores stille stemme:

Der er mange, der føler sig kaldet. De fleste hører forkert!¹⁰

Eller rettere: Gandhi kan ånde lettet op, fordi det ikke er den stille stemme, der er problemet – det er os! Vi hører simpelthen ikke ordentligt efter, eller vi hører noget, der bare ikke er der. Det musiske menneske har dermed et stort ansvar for at lytte grundigt efter. Det kan lade sig gøre, og vi kender alle til mennesker, der lytter til deres egen stille stemme, og det endda med den allerstørste succes. Listen er lang, samtidig med at den aldrig kan blive lang nok. Vi har nemlig brug for dem, disse musiske mennesker, der lader deres liv lede af denne lille, stille stemme indeni: Moder Teresa, Mahatma Gandhi, Alva Myrdal, Martin Luther King, Nelson Mandela, Dalai Lama og Aung Sang Suu Kyi – alle modtagere af Nobels fredspris.

Vi er ikke i tvivl om, at disse mennesker har kæmpet for en sag, kæmpet ufortrødent imod en uret og betalt med deres liv. De er ledestjerner for os, men mindre kan også gøre det. Vi har alle oplevet at lytte til vores lille, stille stemme og gøre det rigtige, ganske som Maria Grøndahl gjorde det i 2. kapitel, da hun sagde sin stilling op. Spørgsmålet er, om vi kan kvalificere vores ledelse med denne lille, stille stemme og ikke mindst, om vi, som Peter Bastian foreslår det, kan se en form for ledelse for os, som ikke drømmer om eller er baseret på magt. Det, der gælder, når mennesker udøver magt over for hinanden, dét er magten selv. Magten bliver dermed den centrale bevæger af en sag, der, hvis sagen besad kraft nok i sig selv,

ikke havde behov for at søge begrundelse og støtte i magten. Magt kan bruges, men den kan også fordeles, balanceres og overgives, og måske er det musiske menneske, som Bastian foreslår det, netop i stand til at gøre dette, da han ikke selv vil eller kan en magt, der ikke får sin energi fra den lille, stille stemmes kraft. Det handler dermed om indhold, det handler om *sagen selv*. Vi kan ikke garantere, at vi altid hører rigtigt, når vi lytter til vores stille stemme, men vi kan love hinanden altid at lytte opmærksomt efter. Hvis vi sammenholder Bjørkvolds billede af det musiske som en central livsressource med Gandhis stille stemme og Bastians billede af det musiske menneskes mulige talent for magtadministration, så ser det musiske ud til at kunne tilbyde nogle perspektiver for ledelse, som det kunne være værd at undersøge og efterprøve kritisk.

Om at miste fodfæstet

I de kortere eller længere øjeblikke, hvor vi er i stand til at *være til* uden at tænke nærmere over det, så lever og oplever vi i helheder. Vi har udtryk som 'at blive ét med det hele', 'at give sig hen' og 'at overgive sig'. Når vi om aftenen lægger os til at sove, så er det at give os hen eller overgive os. Vi giver slip på vores faste greb i dagen, og dagen går på hæld. Dagen *hælder*, vi mister vores rationelle fodfæste og *falder* i søvn. Når vi sover, overgiver vi os til drømmenes forunderlige strøm. Vi giver os for en stund tilbage til os selv i helheden.

Det er sommer. Tre børn mister fodfæstet sammen. De danser omkring et stort træ i haven. Det er dejligt at danse. Befriende. At lade kroppen slippe sin tunge, fornuftige kontakt med jordoverfladen i et vidunderligt forsøg på at flyve. Kaste sig frem, vælte bagover, miste balancen, låne balance af de andre dansendes hænder og kroppe og gribe sig selv igen i en modbevægelse. Mærke overraskelsen over allerede at være videre i dansen. At mærke det tunge, dovne og satte blive let og flyvende igen. At opleve det indre grumsede, stillestående vandhul flyde over og ud i strømmens brusen igen. De tre dansende kan ikke lade være med

at smile til hinanden. Børnene griner og skrider af glæde, henrykkelse og fryd. Hvad vil det sige at danse? At danse er at bevæge sig. Bevægelse sker med nogen, i forhold til nogen eller noget. Den ene i forhold til den anden. At danse er at mærke resultatet af den ene og den andens svingning: tyngdekraften, vinden mod huden og kroppen, der mærker sin berøring af sig selv. Leddene, der strækker sig. Muskler og sener, der spændes og afspændes og mærker sig selv i nye, måske ukendte sansninger. At danse er at udfordre sig selv og den anden og spænde svingningen op. At få overbalance og lade sig bevæge og flytte af den anden til nye steder i oplevelser uden mål og med. Uden en forudbestemt rejseplan. At danse er at foretage en rejse i selve dét at rejse. Som kunne et ord høre sig selv sige netop dette ord.

Vi danser altid med nogen både i form af konkrete samarbejdsrelationer og i overført betydning i form af følelsen af at tilhøre et netværk, en arbejdsplads eller lignende. Der er altid den anden og dét, som den anden vil. Vi danser aldrig alene. Vores dans tilhører ikke én bestemt drøm eller ét bestemt projekt. Dansen er som vores åndedrag, indåndingen skaber udåndingens mulighed. Åndedraget er sig selv hinsides mål og nytte. Dansen er ikke min eller din, men den begivenhed, der sker i os og mellem os. En puls, en bærebølge, som vi sammen modulerer med dét, der sker og dét, vi gerne vil. Vi er opfyldt af vores drømme, vores projekter og mål; men inde bagved alt det, *vi gerne vil*, er en strømmen af det, *der sker*. En dansens bærebølge, som er evig. Vi bæres af og bærer sammen denne bølge, og vi bliver til gennem dansen. Vi giver denne dansende strømning retning i alt, hvad vi gør.

Det er sommer. Tre børn danser omkring et stort træ i haven. Træet danser med. Det gror ud af verden, det danser med jorden, vandet og solen. En dans med skyggerne, der skærmer for solens lys. En dans med vinden, der former træet i sit billede. En strømmende udvækstling. Universet er blevet levende i denne bevægelse. Træet i haven og vi, der ser træet, er et lysende knappenålshul i dét Ingenting, dansen strømmer igennem.

Vi føler, at det giver dyb mening for os, men vi forstår ikke altid denne følelse af mening. Dette er vores store chance – dette, at vi kan føle mening uden at forstå; dette, at vi fortsat skal undre os over alting. At forsøge at forstå er denne vedvarende meningsfyldte dans, som vi danser med hinanden:

Alle mennesker ønsker fra naturens hånd at forstå. Et tegn på dette er den glæde, vi oplever ved vores sanser; for ud over den glæde, de giver os, har de værdi i sig selv.¹¹

Det forhold, at vi som udgangspunkt ikke forstår vores liv, handlinger og formålet med det hele, er vores første sult: bestræbelsen på at overleve vores ikke-kunnen og ikke-viden i et forsøg på at begribe livet hensætter os i bevægelse, i en fysisk og mental dans. Og ikke nok med det. Denne sult er baseret på glæden ved at kunne sanse for sansningens egen skyld – og vi er derfor ikke blot ude på at få noget ud af det. Hvilket ord bruger Aristoteles selv for denne glæde? Han bruger ordet *agape*, som betyder kærlighed. En betingelsesløs, selvopofrende, aktiv og tankefuld kærlighed. Den agapiske glæde ved at kunne vide og forstå er universets store dans med sig selv. At denne dans oven i købet er vældig brugbar og også i denne forstand afgørende for vores liv, det kan kun øge glæden og spændingen ved at danse. Dansen ikke bare strømmer, den kan noget, den kan bruges til noget, og dette bliver ikke gjort til skamme eller sat til side af dansens primære *agape*-karakter. Men dansen kan noget endnu langt før, at den kan siges at udfylde en funktion eller opfylde et behov: Den er – set fra universets metaposition – et i ordets bedste forstand formålsløst, i sig selv egentlig spontant glædesudbrud; en selvforglemmende besyngelse af skabelsens mirakel sunget af en danser, der i det afgørende, dansende øjeblik er opfyldt af andet og mere end sin egen og artens overlevelse, her formuleret af den amerikanske filosof Alan Watts:

Du skal opdyrke en måde at leve på, hvor du ikke forsøger at få noget ud af det. Prøv at samle en sten op på stranden og kig på den. Lad være med at gøre et stort nummer ud af det, glæd dig blot. Undgå at bilde dig selv ind, at dette er godt for din æstetiske dannelse. Nyd denne sten. Hvis du er i stand til dette, så vil du kunne udvikle dig til et sundt menneske. Du vil kunne være et kærligt og hjælpsomt menneske. Men hvis du ikke kan gøre dette, hvis du kun kan gøre noget, der på en eller anden måde vil være til din fordel eller give dig en belønning, så er du en grib!¹²

Ekstasens modpol

Aristoteles lovpriser menneskets store glæde ved at udforske verden. Glæde, henrykkelse og fryd! Det er nogle store og meget dejlige ord: Prøv at sige dem højt, prøv at smage på dem en ekstra gang. Det er ord, der fortæller om stemninger i os, der er helt specielle i den forstand, at de – ganske som jeg forestiller mig Aristoteles ville bifalde det – også virker hinsides vores rationelle viljes kontrol. Aristoteles slår her fast, at denne glæde, henrykkelse og fryd har arnested i noget, der er større end os, i universets dans med sig selv. Det er noget, der sker med os. Hvis altså vi giver os selv og hinanden lov til det. Vi har muligheden for at danse med hinanden. Samfundets og kulturens rugekasser og værksteder i form af vuggestuer, børnehaver, arbejdspladser, folkeskoler, institutioner og universiteter har i den kreative dans mulighed for at få adgang til glæden midt i vores fokusering på behovet for målrettedhed, effektivitet og rentabilitet. En glæde i form af denne skøre, bekymringsfrie og tøjlesløse fryd, som den kreative dans hensætter os i. Men vi giver os kun sjældent lov til det. Vores kultur er ramt af ekstasens modpol i form af en trykkende, stillesiddende fornuft, der er grundlæggende utryg ved den kreative dans' understrøm af uregerlig glæde, henrykkelse og fryd. Som sognepræst Pernille Estrøm fortalte os tidligere, er vi faldet, landet forkert og ligger nu og ømmer os. Vi er holdt op med at danse. Den engelske socialantropolog John Blacking skriver her om dansens og sangens betydning for os:

Udøvelse af kunstneriske processer, hvoraf dans og sang er de mest elementære på grund af deres forankring i kroppen, er helt specielle former for sanselige, kommunikative og relationelle kræfter, der er lige så fundamentale for skabelsen og udviklingen af vores natur, som evnen til at tale er det. Dans og sang kan forstås som primære tilslutninger til omverdenen; med dem kan vi føle os vej frem til nye ordener og tværs over grænser, mens det for sproget gælder, at vi kan tage beslutninger om grænser. Dette er grunden til, at nye former for musik selv i industrialiserede samfund kan udtrykke et folks sande stemning og tilstand endnu før, det er blevet italesat og omsat til politisk handling.¹³

Musikkens, sangens og dansens bevægende svingninger er direkte kanaler til os selv og verden omkring os. De rummer dybe fortællinger, og vi har mulighed for at lade os bevæge af dem.

Helhed, del og fragment

Vi føler dyb mening i et helhedsorienteret perspektiv. Og vi fornemmer måske også, at helheden i virkeligheden er den grundlæggende tilstand, den tilstand, vi er i, når vi ikke forsøger at tænke nærmere over det som tranerne, der bliver ét med det at flyve eller bassisten, der bliver ét med sit spontane udtryk. Når vi vil forsøge at forstå eller at få noget at vide om vores liv, er det en anden sag. Så bliver helheden ligesom svær at få fat på. Den bliver *for meget*, og vi får lyst til at dele den op i mindre bidder, som vi kan overskue én bid ad gangen. Vi vil gerne kunne analysere i mindre bidder og på den måde forsøge at forstå, hvad der foregår i helheden. Problemet er bare, at det er svært at skille helheden fra hinanden, uden at den går i stykker! Helheden rummer dele, der uden problemer kan adskilles for et øjeblik eller to, og mange af disse dele kan yderligere deles op i nye, mindre dele, som vi kan gribe og begribe. Men der er også dele, der ikke kan deles yderligere, og som derfor går i stykker, hvis vi prøver alligevel. En del, der er gået i stykker, er et fragment, det vil sige en stump af helheden, der er gået itu.

Når noget er gået i stykker, er det ikke kun en meddelelse til os om, at en del er splittet op i fragmenter. Det er også et budskab om, at der er noget, der ikke virker mere. Det er analysens og udforskningens store udfordring og problem at afklare, hvornår vi kigger på helheder, dele eller fragmenter.

I vores behov for at skabe håndgribelige og kommunikérbare resultater om ledelse deler vi helheden op i dele og dernæst delene i fragmenter uden først at overveje, hvad helhed, del og fragment hver især kan og især ikke kan fortælle os om den ledelse, vi gerne vil vide og kunne noget om. Og det kan have alvorlige konsekvenser for vores argumentation og de resultater, vi når frem til. Dette er et problem, idet vi netop ønsker at udtrykke noget universelt og skabe viden om helheder. Vi kan risikere, at vores analyser ender med at skygge for det, som vi gerne vil undersøge. Fysikeren David Bohm forklarer sit syn på helhed, del og fragment til forfatteren Tor Nørretranders i et tv-interview optaget på Niels Bohr Institutet i 1989:

Den måde, vi kan opfatte verden, afhænger af den måde, vi tænker på. I den klassiske fysik er delene det primære, og helheden er noget sekundært, som er anvendeligt, når mange dele skal arbejde sammen for eksempel i en maskine. Men vi opfatter delene som den basale virkelighed. Der er her for meget fokus på analyse, og det leder til, at vi opdeler virkeligheden i fragmenter. Delene og helheden står i et forhold til hinanden, men et fragment er et resultat af, at noget er gået i stykker. Dette sker til en vis grad i fysik, men det sker i langt højere grad i felter som biologi, psykologi og sociologi. Hvis du fejlagtigt splitter helheden op i fragmenter, vil du blive forvirret. Du risikerer at behandle fragmenterne som separate dele, når de ikke er det, og du risikerer at forene noget, som ikke kan forenes. Dette leder til forvirring. I kvantemekanik er helheden den grundlæggende virkelighed, og delene er et resultat af analyse.¹⁴

Helheden er den grundlæggende virkelighed, og de formulerede visioner, missioner, milepæle, team, funktionsbeskrivelser og evalueringer

er et resultat af en analyse! Handlinger og ledelsesbeslutninger, som er et resultat af ideer, der er udviklet på baggrund af analysebetingede iturevne fragmenter – disse aktiviteter, som må siges at udgøre store dele af enhver organisations praksis, kan vise sig at være en meget dårlig investering, der, uden at vi ønsker det, trækker os i den gale retning. Hvordan finder vi den rette vej frem?

En verden i afsindig forvandling

I en verden i afsindig forvandling er det eneste, der aldrig bliver forældet det, der længe har været alt for gammelt til at underkastes kriteriet om det nye.¹⁵

Ole Fogh Kirkeby

Hvordan kan vi tage bestik af kursen og finde ud af, hvad der er op og ned, hvis alt omkring os er i opbrud, opløsning og transformation? Vi har brug for nogle instrumenter, der som kompas, ror og sekstant kan udgøre konstanter i en foranderlig verden – men hvad nu, hvis også disse instrumenter er i opbrud, forandring og transformation? Vores kultur har siden oplysningstidens genindsættelse af troen på fornøft, menneskelighed og frihed som vores kulturs konstanter været i et langtrukket, ufortrødent og stadig igangværende kulturelt og etisk opbrud. 1600-tallets angreb på kirkens magt, enevælde og religion som opskrift på det gode liv blev ført på videnskabens barrikader. De love, der før var Guds, blev nu givet tilbage til naturen, og retten til at kunne forklare, begrunde og forudsige lovmæssigheder blev naturvidenskabens, ikke Guds privilegium. Lovene blev ikke afskaffet, men derimod kvalificeret og justeret med den vigtige forskel, at skaberen nu var taget ud af ligningen. Naturlovene var dermed ikke *lavet* af nogen, men kunne, nu udelukkende ved hjælp af videnskabens klare lys, findes af os.

Naturlove kræver modsat Guds love ikke, at vi tror på dem – naturlove kan vi lede efter, teoretisere over, få noget at vide om og ligefrem bevise. I dette drabelige slag genvandt vi tilsyneladende magten over vores liv, men vi blev samtidig alene i universet. Guds alfaderlige kærlighed blev erstattet af big bang forstået som atomkræfters mekanisk udeltagende, meningsløse udveksling af energi. I stedet for et velreguleret, skæbnebaseret liv i Guds såvel kærlige som straffende favn blev vi overladt til os selv og vores roderi; til ikke blot at kunne leve, men at skulle overleve som indvandrere på en ugæstfri planet i et koldt og kaotisk univers. Som ethvert barn vil rystes i sit livsgrundlag, når hun får sine forældre og hele jordforbindelse revet væk, så blev også vores kultur ramt af denne identitetskrise. I dag lever vi i skyggen af klimaforandringer, større og større økonomisk og social ulighed og ustabilitet og en stadigt voksende rodløshed og nød, og der er tilsyneladende ingen hjælp at hente. For ikke meget mere end 120 år siden forkyndte den tyske filosof Friedrich Nietzsche dommen over os, nervedbrudt, ensom og på store doser opium. Han lod en gal mand sige sandheden i overværelse af en gruppe undrende tilskuere:

Gud er død! Gud forbliver død! Og vi har slået ham ihjel. Hvordan skal vi kunne give os selv trøst, vi mordere over alle mordere? Det, der var det helligste og mægtigste af alt, hvad verden endnu har ejet, er nu blødt til døde under vores knive: hvem kan tørre blodet af vores hænder? Hvilket vand vil kunne rense os?¹⁶

Videnskabens og rationalitetens sejr over Gud syntes at være den uundgåelige konsekvens af moderniteten. Den tyske sociolog Max Weber beskrev denne videnskabens dominans som en *rationalisering* af vores kultur. Hvor den før-moderne verden i Webers beskrivelse havde levet i en magisk have, så stod vi i moderniteten tilbage med en affortryllet, rationel verden. Han var ikke begejstret for denne udvikling, og han beskrev det som det moderne menneskes fængsling i rationaliteten, et fangenskab, der var om ikke behageligt, så dog nødvendigt:

Vi kan ikke henviser til eksistensen af videnskabeligt underbyggede idealer. Dette gør i sandhed vores bestræbelser mere anstrengende end fortidens, idet vi forventes at skabe vores idealer indefra vores bryst i denne subjektivitetens tidsalder; men vi hverken må eller kan love, at der findes en tåbes paradys eller den lette vej fremad, hverken i tanke eller handling. Det er vores menneskelige værdigheds kors, at vores sjælefred aldrig kan blive så stor som de, der drømmer om et sådant paradys.¹⁷

Rationaliseringen af den magiske verden adskilte tidligere tiders magiske forening af begivenhed og mening. Vi kan i dag bedrive ledelse, men først skal lederskabet konstrueres, tænkes og teoretiseres. Modernitetens rationelle tunnelsyn skaber en anspændt dualisme mellem følelse og tanke, som dermed står i vejen for en direkte forbundethed med verden. Uden denne forbundethed med verden står vi uden egentligt fodfæste. Vi henvises til at skulle konstruere vores sociale virkelighed, hvilket fører til en stor usikkerhed – for hvad er den rigtige vej, og er der i det hele taget én rigtig vej? Ole Fogh Kirkeby foreslår, at vi finder fast grund et sted, der er så gammelt og stikker så dybt, at det ikke suges med i forvandlingens malmstrøm. For Kirkeby er dette grundfjeld den klassiske græske filosofi. I dette perspektiv vender vi tilbage til en forening af tanke og følelse eller spontanitet og indsigt, der i en ligeværdig dialog er bygget på værdier. Vi har her friheden til at gøre det gode, hvis vi vel at mærke kan holde os på dydens sti og nøjes med at gøre det gode for det godes skyld.¹⁸

Mit perspektiv eller bud på et sådant grundfjeld er det musiske, og det er et perspektiv, der på linje med Kirkeby ønsker at genintroducere forbundethed, dialog og ligeværdighed mellem tanke, følelse, skaberværk og oplevelse i en ledelsesforståelse, der ikke blot går 2500 år tilbage i tiden til de græske filosoffer, men derimod mere end 2 millioner år tilbage til de første af vores afrikanske forfædres udvikling af den nære sans til alverdens musik, sprog og uendeligt mange udtryk.

Legende ligetil og uendelig kompliceret

Når vi taler om, at noget er ligetil eller kompliceret, så glemmer vi ofte at skelne. For det er nemlig kun meget lidt i vores liv, der enten er udelukkende ligetil eller udelukkende kompliceret. Noget, som umiddelbart synes ligetil, bliver pludselig kompliceret, hvis vi begynder at tænke over det, undersøge det eller forsøger at forklare det. Dette gælder for eksempel noget så banalt som *tid*, hvorom den romerske filosof og teolog Augustin af Hippo for mere end 1600 år siden skal have sagt "Hvis du ikke spørger mig om, hvad tid er, så ved jeg det. Hvis du spørger mig, så ved jeg det ikke". Det omvendte gælder vel for alt det, der er og sker i vores univers. Kvantemekanik synes utrolig kompliceret, og det siges, at kun en håndfuld fysikere i verden forstår denne mekanik til fulde. Men det er på den anden side ikke sværere, end at noget så småt og masseløst som en foton synes at kunne bestemme sig for, om den vil være en bølge eller en partikel. Man kunne godt få den tanke, at alting i verden i virkeligheden er ganske ligetil, så længe vi ikke begynder at tænke for meget over det!

Omvendt må vi erkende, at mennesker bare ikke kan lade være med at tænke, og det ovenikøbet med meget komplicerede, besværlige og ligefrem farlige konsekvenser. Tænkning er derfor også, og måske især, en afkodning af tanken, en genovervejelse af de første, alt for komplicerede forsøg på at forstå det, som er. Universet er ganske ligetil med dets supernovaeksplosioner og sorte huller, og vores drømme, forestillinger, ledelsesteorier og planer er uendeligt komplicerede ikke blot at forstå, men også i forhold til de konsekvenser, vores tænkning har for hinanden og vores planet. Forskellen på *at tænke* og *at tænke sig om* er måske netop, at vi siger *om igen* og sender tanken tilbage i tænke-loopet. I den forstand repræsenterer denne bog om ledelse endnu en omgang i vores sinds kalejdoskopske tankekarrusel.

7. Væren og viden

Vores kultur har over en meget kort og intens periode bevæget sig fra industrisamfund til videnssamfund, og vi står nu på tærskelen til et erkendelsessamfund – og denne bevægelse kræver en bevægelse i vores forståelse af ledelse. I industrisamfundet var reproduktion en første praksis, og i videnssamfundet er formidling en første praksis. I erkendelsessamfundet bliver skabelse en første praksis – skabelse af såvel individuel som fælles mening og overraskende løsninger i såvel lokalt som globalt regi. Ole Fogh Kirkeby foreslår, at vores mulighed for fortsat at udvikle os afhænger af vores evne til at skærpe vores refleksive kapaciteter, for vi vil ikke længere nøjes med at blive sundere, gladere og stærkere. Vi vil også blive klogere på os selv og hinanden:

I erkendelses- eller refleksionsøkonomien kan ureflekterede ledere og medarbejdere ikke medvirke. Det at lede handler da om viljen og evnen til at skærpe refleksive kapaciteter. Det gør man som leder ved at acceptere medarbejderen som en ligeværdig partner, der ikke behøver at være på vagt over for skjulte dagsordner fra lederens side, for i sådanne tilfælde bliver refleksionens produktive spiral bremsset af rimelige forbehold. Vi kan ikke tænke frit, hvis vi ikke kan samtale frit, og refleksionen, der batter, kan kun udvikles i et frirum.¹

Hvad kendetegner et frirum, og hvordan kan vi skabe, fastholde og udvide frirum overalt i vores skabende arbejds- og praksisfællesskaber? Det kan vi kun gennem vores medmenneskelighed, en værensmodus, der udelukker magtledelse, forskelligværd, manipulation, strategisk kommunikation og målet-helliger-midlet-tænkning. Kirkeby fortsætter:

Frirum skabes gennem samtale. Dialogen er frirummet par excellence, og er den afgrænset af direkte eller skjult magt, skabes de forbehold, der lader kreativitet, engagement, virtuositet og spontanitet lide skibbrud. Manipulation er kontraintuitiv, ligeværdighed er produktiv.²

Vi har et stærkt øget fokus på vidensdannelse overalt i vores kultur. Vi tror på, at vi styrker kvaliteten af ledelse ved på denne måde at sætte ind med viden både før, undervejs og bagefter kerneaktiviteten: den egentlige, praktiske ledelse ude på arbejdspladserne. Problemet er at finde ud af, hvor skal vi starte? Ledelse kan ikke vides, den skal være, læres og udøves i relationen med andre mennesker. Hvorfor kan vi ikke begynde med at vide noget om ledelse og så afprøve vores viden i praksis, når vi er parate til det? Årsagen er, at viden er en abstraktion, et forsøg på at holde et lille stykke virkelighed fast i en tanke. Denne tanke er løsrevet fra den oplevelse og erfaring, som skabte tanken, og de efterfølgende tanker risikerer, hvis vi ikke er meget opmærksomme, meget hurtigt helt at miste forbindelsen til det, der var anledningen. Ideen om ledelse som en teknik, som en teori, strategi eller en opskrift, som kan udføres, er et eksempel på sådanne løsrevne tanke-fragmenter. Ideen om en organisation eller en arbejdsgruppe som et system, der kan styres af rationel kontrol, er løsrevne fragmenter, som har mistet den helt nødvendige forbindelse med virkeligheden. Så snart vi begynder at tale om organisation som et system, så føler almindelige mennesker sig fortabt. Mennesker bliver reduceret til blot en ressource eller et aktiv for virksomheden, og vi mister ledelsen af syne, idet vi bliver blinde over for almindelige menneskers følelser, deres nærvær og deres lugt, mens de travlt er i gang med deres arbejde – hvilket netop er dét, som en organisation udgøres af.

Hvordan kan vi omgås væren og viden med den rette omhu? Væren handler om dét, der er i verden. Viden handler om det, vi kan sige om dét, der er i verden og dét, vi kan sige om dét, vi ved om dét, vi kan sige om verden og så videre. I den forstand kan vi se en kronologi; vi

er nødt til at være, før vi kan vide. Vores væren skaber grobund for en trang til viden, en viden, der bogstavelig talt gror ud af vores væren. Det er interessant, at vi i Vesten i de sidste 400 år har været så forelsket i vidensmiraklet, at vi i dag næsten har fornemmelsen af, at viden kommer før væren! Denne mulighed for *at kunne vide* giver os mulighed for at styre, for via management at planlægge, målsætte og sikre et fremtidigt resultat. Der er noget trylteri over denne mulighed for på tværs af tid og rum at kunne række ind i fremtiden og sælge skindet, endnu før bjørnen er født. Men det er vigtigt at skelne mellem dét, som er væren (findes i verden) og dét, som er viden (er symboler for det, der findes i verden eller kan vides). Mennesker, træer og tyfoner findes i verden, hvad enten vi synes om det eller ej, mens systemer, planer og missioner kun lever i vores bevidsthed, så længe vi er enige om, at de findes. De er en del af vores forestilling om verden, en forestilling, der på trods af, at den kun er symboler, ikke desto mindre kan forandre vores virkelighed på dramatisk vis. Jeg tror, det er nødvendigt at revidere vores forestilling om viden, dens placering og rolle i vores ledelsespraksis.

Inspireret af den amerikanske professor og sprogfilosof John Searle lægger jeg her op til, at vi overvejer, om den altomfattende fokusering på viden i virkeligheden er en stor fejltagelse. Det er ikke det forhold, at vi tager viden alvorligt, men snarere at vi tager viden alvorligt på den forkerte måde ... Vi har en ide om, at vi konstant står i et vidensforhold til verden, hvor vi uddrager slutninger baseret på fortolkninger af forskellig slags. Vi tror, at vi er travlt optaget af at slutte, at solen vil stå op i morgen, at andre mennesker er bevidste og så videre. Imod denne tradition er det muligt at overveje, om ikke viden er af relativ ringe vigtighed i vores dagligliv. Viden har sine egne små spændende hjørner, hvor vi koncentrerer os om at finde ud af, hvordan ting hænger sammen. Men tilbage står, at vores helt grundlæggende relation med virkeligheden ikke er et spørgsmål om viden.

Jeg går ikke rundt og *skal vide* alting hele tiden. Når jeg møder på arbejde, behøver jeg ikke først at undersøge, om gulvet i mit kontor kan bære min vægt. Jeg skal ikke først vide, om forholdet mellem ilt og kul-dioxid i lokalet er af en sådan sammensætning, at jeg og mine kolleger

kan holde os i live under det forestående møde, og jeg behøver ikke på forhånd ud fra min sansning af mine mødepartnere at overveje, om de er levende mennesker eller blot smarte robotter. Alt dette (og uendeligt meget mere) er ikke engang noget, som jeg vil påstå, at jeg ved – disse vidensbaserede overvejelser er slet ikke inden for min erkendelses horisont. Jeg låser mig ind på mit kontor og afholder et møde. Punktum. Filosofi og videnskabelse er en praksis, som vi ikke kan undvære. Men vi skal dosere det i de rette mængder, da vores genstandsfelt, ledelse, i en vis forstand er så grundlæggende forskelligt fra vidensrummet.

God ledelse er, ganske som god kunst og god vin, i sin natur sanselig og finder vel sin største berettigelse i, at den netop ikke kan italesættes. Ellers havde vi vel for længe siden fået det skrevet ned én gang for alle, ladet kopimaskinerne gløde ... og lukket direktionsgangene. Nej, ledelse skal høres, ses, mærkes og opleves – igen og igen. Ledelse er ikke et problem, der skal løses, en sag, der skal forstås eller et mål, der skal nås – ledelse skal *væres i*. Og hvis jeg oplever en leder, som jeg er usikker på, vil ingen nok så grundig afhandling eller forklaring hjælpe mig. Ledelse er i sin natur en tilstandsform, ledelse er en væren.

At trække vejret halvt

Vi kan se på mennesket og det sociale felt som et forhold af dynamisk vekselvirkning. Det sociale felt virker ind på os, og vi virker ind på det sociale felt. Når vi forsøger at styre på trods af denne dynamiske vekselvirkning, så oplever vi modgang. Dette kan forklare, hvorfor planlagte, topstyrede organisationsforandringer oftest slår fejl, som beskrevet her af Ralph Stacey:

Når jeg sammen med et team af konsulenter designer en organisationsforandring, der er baseret på topledelsens, det vil sige vores klienters visioner og ønsker, så slår dette forsøg på forandring næsten altid fejl. Ofte er dette en konsekvens af det, der sker i organisationens skyggesystemer.³

Stacey bruger i dette citat et billede, der fortæller om mere eller mindre belyste dele af arbejdspladsens livsverden. Hvis en forandringsproces ikke forstår og evner at være i dialog med de mennesker, der *arbejder under radaren*, så at sige, så vil den indre træghed og direkte modstand uvægerligt medføre, at projektet fejler. Uanset hvor meget ledelsen investerer i grundige visionsprocesser og tilfører stærke magtressourcer, så vil skyggesystemerne altid søge mod en genoprettelse af den gamle ligevægt. Organisationer er grupper af mennesker, der lever igennem deres livsverdner, og det kan aldrig være tilstrækkeligt, at en leder eller ledelsesgruppe har en vision, medmindre den er dybt forankret og levet værdimæssigt helt ud i organisationens nervespidser.

Det er ikke muligt med ord at fortælle, beskrive eller forklare, hvordan den gode ledelse er konstrueret, da den gode ledelse ikke er konstrueret af ord. Det er en spændende rejse at forsøge at erkende og forstå. Men derefter skal vi hver især give ledelsesrelationen liv, og vi oplever da, at livet og dermed vores ledelse på én og samme gang er så legende ligetil og så uendeligt kompliceret. Det ene øjeblik oplever vi, at alting giver sig selv, og livet og arbejdet er en glædestrålende leg. Her er der behov for *medvindsledelse*, der kan begejstre, puste til ilden, holde gryden i kog og fejre det nyvundne land. Det næste øjeblik sidder vi uhjælpeligt fast i livsmudder, modstand, tilsyneladende uløselige konflikter og sygdom, og arbejdslivet truer med at slå os ud. Her er der behov for *modvindsledelse*, som modigt og stædigt tør tage fat om ondets rod og holde fast, få problemerne frem i lyset, erkende virkeligheden, som den er, og om nødvendigt skære ind til benet dér, hvor det gør allermest ondt. Vi ved jo, at det er svært både at puste og suge på én gang, og det viser sig desværre ofte, at ledelse præges af én af de to, og det giver problemer. Medvindsledelse er en katastrofe i modvind, og modvindsledelse er ekstremt demotiverende i medvind. En løsning er at skifte lederen ud, når vinden vender. Så kan vi løsne grebet i medvinden og kalde det *Frisættende ledelse*,⁴ *Nysgerrig ledelse*⁵ og *Anerkendende ledelse*.⁶ Omvendt kan vi stramme grebet i modvinden og kalde det *Forandringsledelse*,⁷

*Kriseledelse*⁸ og *Turnaround ledelse*.⁹ Medvindslederne kan jo altid købe bøger om modvindsledelse, og modvindslederne læse op på, hvordan man medvindsleder ...

Musisk ledelse handler om at skabe betingelserne for et arbejdsklimatisk vejrskifte, hvor vi kan håndtere medvind og modvind i samme åndedrag, så at sige. At trække vejret er jo, meget apropos, netop den lykkelige forening af pusten og sugen. Prøv at trække vejret halvt, det vil sige et halvt åndedrag. Vi kan så vælge enten at puste ud eller suge ind, det er ikke så afgørende lige for nu. Hvad der derimod er vigtigt er, at vi, hvis vi nøjes med det halve åndedrag, oplever, at dette halve åndedrag hurtigt løber tør for energi. Et åndedrag er et helt åndedrag med sugen og pusten i forening, og dermed er vi tæt på det, jeg opfatter som det musiske i livet.

Kropsvægt og bevidsthed

At kunne trække vejret er en livgivende proces, også for vores ledelsespraksis. Men hvad så med den krop, der trækker det – hvad vejer denne vejrtrækkende krop egentlig i min bevidsthed? Det lyder umiddelbart som et mærkeligt spørgsmål, men jeg prøver alligevel at forfølge tanken, som jeg tager op til overvejelse i bogen *I fællesskabets tjeneste – kommunal ledelse i 100 år*.

Vores sprog kan tit fortælle os meget om, hvordan vi opfatter det at leve, og de ord, vi bruger i vores dagligsprog, er faktisk en fin vejviser: Når vi styres af pligtfølelse, usikkerhed, skal imponere eller måske er ligefrem energiforladte, trætte, modløse eller måske vrede, så kan vores krop føles tung. Livet føles tungt, og vi siger måske til hinanden, at det ikke er til at bære. Vi forsøger at bære over med hinanden, vi vil gerne være bæredygtige, og i det hele taget slæber den ene dag efter den anden sig af sted for mange af os. Hvis vi gør dette meget eller gør det i mange år, så værner vi os måske til, at livet er noget, der skal bæres – der kan være meget, der tynger os, og vores tilværelse

er snarere blevet til en tilbærelse. Min seksårige søn har ikke lært denne misforståede, smertelige lektie – endnu ...! Jeg kan se, at han ikke er et sekund i tvivl om, at det liv, han har fået i gave, skal mere end blot bæres eller henslæbes. Livet skal være, og dét liv, der endnu ikke er blevet levende, er et tungt liv – og det er ikke til at være i! Når livet bliver levende for os, så føles vores kroppe ganske lette. Min søn løber lige nu rundt og leger i mit samtalekøkken – på tåspidser! Livet er bare så levende, at han er lige ved at sætte fra og flyve væk. Når vi føler, at vores liv er levende, så bliver de største udfordringer løst med let hånd, og selv alvorlig modgang, uforudsete hændelser og konflikter kan få lov til at få den nødvendige plads og opmærksomhed uden at tynge os ned. Det levende liv forfører og opsluger os, og selv tiden synes at slippe ud af sekundviserens skruestik og jordbundetheden med det resultat, at tiden flyver. Det ikke-levende, tunge liv i tungsindighed og tungnemhed repræsenterer et liv, hvor håndbremsen er trukket.¹⁰

Jeg tror, at den musiske dimension kan medvirke til at gøre ledelse levende for os. Da Jeppe Aakjær i 1906 skrev sangen 'Sundt Blod', som nogle år senere i Carl Niensens udsættelse blev til "Jeg bærer med smil min byrde", så var dette Aakjærske smil et sangens og skalmejens smil. En skalmeje er, ligesom en obo er det, meget svær at spille på med sit smalle, dobbelte rørblad. Især de lange toner kræver kraft, men klinger da til gengæld så meget desto stærkere. Aakjærs bud på sundhed var at gøre netop det, som er svært, og dermed, ved denne kraftudladning, gøre livet levende, "... Jeg slænger skalmejen for munden / Jeg trækker saa lang dens lyd / at kilderne klukker i lunden / og bukkene bræger af fryd! ..." Aakjærs sunde høstarbejder tager initiativ og samler verdens opmærksomhed omkring sig.

Han opløfter sin røst og viser ved sit eksempel, hvordan livet kan blive levende. Let til krops og let til sinds betyder, at vi slipper selvbevidsthedens jerngreb om vores opmærksomhed og lukker verden ind. Vi glemmer os selv til fordel for glæden over det levende liv i det største og det mindste: "... Hvor kan I dog gruble og græde / saalænge Guds

himmel er blaa! / Mit hjerte skælver af glæde / blot duggen dynker et straa ...” Ledelse og musik tager her hinanden i hånden i et bud på, hvordan livet kan blive levende. Der er ikke tale om at smile på trods af livets tunge byrder, men snarere tale om, at et levende liv er en helt speciel slags vægtløst liv. Der falder en sten fra vores hjerte, og vi siger *sikke en lettelse* til hinanden. Vi bliver let til mode og får let til smil – og let til tårer. Aakjær taler ikke for at fortrænge eller bagatellisere det, som er svært – han taler tværtimod for at optimere vores workflow, for kun det levende liv kan formå at håndtere det svære på en givende måde. God musik og god ledelse har mulighed for at inspirere til netop det, at livet bliver levende for os og dermed lettet for den vægt, der tynger og bremser vores færd. Dette er en egenskab ved musikkens og ledelsens sociale magi, som kan udfoldes som medmenneskelige træk eller kompetencer.

Den musiske svingnings tre kvaliteter

I bogens første del så vi, hvordan ledelsens skyggesider giver os problemer i form af samspilsramte organisationer, sygdomsfremkaldende dårligt psykisk arbejdsmiljø og ubehjælpssomme, destruktive forsøg på ledelseskommunikation. De mange forskningsprojekter om stress, de mange sygemeldinger og indlæggelser og endelig nyhedsstrømmen vidner om, at vores arbejdsliv i høj grad er *kommet til at handle om*, at arbejde indebærer risiko for stress, meningsløshed og håbløshed. Livet starter for de fleste af os i Vesten med en kraftfuld tørst på livet og et imponerende vovemod. Det femårige barn er fuld af opfindsomhed og vovemod, og barnet brænder for at leve hvert eneste øjeblik helt ud. Hvordan kan det ske, at dette barn fyre år senere er slidt op og er brændt ud? Barnets glød i øjnene og leg med livet som indsats viser os, at det musiske er noget, som vi alle mestrer lige så ubesværet som at trække vejret. Al viden omkring kreativitet, nyskabende ideer og udvikling fortæller os, at netop den energi, koncentration, vovemod og opfindsomhed, som det femårige barn er så rigt udstyret med, er

afgørende ingredienser. Hvor på vores livsvej taber vi dette af syne, og er det blot en uundgåelig konsekvens af dét at blive voksen?

I vores voksenliv synes det måske umiddelbart lettere at gøre det hele halvt, især hvis det ser ud til hurtigt at kunne skabe resultater. Det kan også være, at vi med fuldt overlæg forsøger at snyde ved at ville vinde uden at risikere at tabe – i den halve vejrtræknings navn. Før eller siden vil vi dog stå tilbage med den smertelige erkendelse, at den halve vejrtræknings kamp ikke kan vindes. Hvad er alternativet? Jeg mener, at en genopdagelse af den musiske dimension i vores liv er nøglen til et levende liv. Her tænker jeg ikke på et liv forstået som *et glansbillede* båret af drømmen om wellness, positiv psykologi, lutter arbejdsglæde og fredfyldt harmoni. Jeg taler for et levende engageret, oprigtigt liv i alle dets facetter: Glæde, sorg, mod, angst, skaberkraft, modløshed, virketrang og dovenskab. Det musiske opfatter jeg som en vibration eller svingning igennem alle disse tilstande, der er altings, det vil sige alle tings og alle væseners forudsætning. Denne musiske svingning har tre grundlæggende kvaliteter, der tilsammen er livgivende, og jeg gennemgår dem nedenfor, én for én. Jeg har kaldt de tre kvaliteter, der udgør den musiske svingning, for *vekselvirkning*, *forbundethed* og *toneleje*.

Vekselvirkning

Den første kvalitet er vekselvirkning. Denne pusten og sugen eller skubben og trækken er forudsætningen for enhver ting, sansning, oplevelse, følelse og tanke. I sin enkleste form kan vi forestille os dette som en sinus-svingning. Denne svingning veksler mellem bølgetop og bølgedal i en omvendt proportional symbiose; jo højere bølgetop, jo dybere bølgedal. Jo mere luft jeg kan puste ud i udåndingen, jo mere luft kan jeg suge ind i indåndingen. Jo mindre luft jeg kan puste ud, jo mindre luft kan jeg ånde ind, noget, som blandt andet er den begrænsende faktor bag lungesygdommen KOL. En forståelse af denne musiske vekselvirkning indebærer, at vi kan se på det, der sker, samt de deraf følgende handlinger og reaktioner som et samlet hele; og hvis vi fastholder dette musiske blik, så bliver det pludselig vigtigt,

at vores handlinger er afstemt i forhold til og swinger sammen med de begivenheder, der kalder på handling – svaret henter sin energi fra spørgsmålet; løsningens kraft og potentiale strømmer fra problemets tyngde. Det er den musiske ledelses ærinde at minde om denne sandhed, uanset at det med teknologiens hjælp er blevet ganske let at snyde. Når jeg sidder i min bil på motorvejen og kører 110 km i timen, så mærker jeg ikke meget til denne ydre vekselvirkning mellem bil og verden. Bilens mange dele vekselvirker internt, og jeg har magten til at styre denne organisation af metalplader, skruer, lygter og gummihjul, hvorhen jeg vil praktisk taget uanset vejrliget. Hvorfor? Fordi jeg har tanken fuld af millioner af års vekselvirkning mellem alger, ilt, varme og tryk. Jeg sidder dér i bilen og har ved maskinens og benzinens hjælp forskubbet vekselvirkningens balance, og det er farligt. En *lille bevægelse med rattet* har ikke mere blot et tilsvarende *stille modsvar i verden*, og bare en lille kat på vejbanen har måske katastrofale konsekvenser med tre smadrede biler og fire menneskers død.

Rumstød, læns, halvvind, agten for tværs og bidevind er ældgamle begreber, der stammer fra en tid, hvor en udelt anerkendelse af denne vekselvirkning var ikke blot tilrådelig, men en direkte livsforudsætning. I stedet for løsrevet at styre et ton metal og gummi handler det her om at navigere i en natur, der udfolder sig udelukkende gennem vekselvirkning. At sejle et sejlskib fremad i direkte modvind vil synes som en umulighed for uindviede, men for kaptajnen på sit skib i søen er modvind ikke en hindring, tværtimod. Det kaldes bidevind, og denne modvindsenergi udnyttes ved at krydse tæt på vindøjet og stagvende. Hvad har dette med ledelse at gøre? Det er vigtigt at holde sig så tæt på denne vekselvirknings balancepunkt som muligt ganske enkelt for at undgå at forårsage ulykker! En topleder har ikke benzin i sin tank eller vind i sit sejl, men derimod magt, autoritet og legitimitet. Medarbejderne, organisationen og kerneydelsen kan lide stor skade, hvis ikke denne vekselvirkning vedvarende justeres og genforhandles. Ole Fogh Kirkeby finder denne vekselvirkning i først og fremmest at være et ordentligt menneske, der uden at være besat af ideologier er i en intens kontakt med sin praktiske fornuft:

Dette forudsætter en åben, dialogisk kultur i hele offentligheden, og ikke mindst indenfor det offentlige egne organisationer. Det stiller spørgsmål ved ledelsesfunktionen, ved ledelsesautoriteten, og ved legitimitet af ledelse i det hele taget. Med andre ord: Retten til at lede skal erhverves i hver ny begivenhed, fordi forholdet mellem viden og magt skal være en bestandig genstand for kritik.¹¹

I Peter Jørgensens fortælling i 2. kapitel beskrev han det netop som stærkt demotiverende, at hans leder ikke var åben for demokratisk debat og kritik:

Jeg oplever det som oprørende, at vores kulturs helt grundlæggende vægt på demokratisk debat og argumentets styrke her er tilsidesat. Uden vores fornuft er vi prisgivet, og så er der kun ren magtudøvelse tilbage. Det er lykkedes ledelsen at skabe en demotiveret medarbejderstab på blot fem år. Når magt gang på gang udkobler viden, medfører det relativt hurtigt, at man gør sig det klart, at livet er mere end arbejde. Jeg vil ikke have søvnløse nætter over igen og igen at skulle bankes på plads.

Denne vedvarende kritik af forholdet mellem viden og magt er en forudsætning for en musisk ledelsespraksis. Det er en ledelsesopgave at genskabe vekselvirkningens balance, og ved så at sige konstant at genstarte ledelsesautoriteten, vil retten til at lede og muligheden for at blive ledet kunne stå i et organisk, naturligt vekselvirkende forhold til hinanden.

Forbundethed

Netop denne symbiotiske relation eller forbundethed mellem bølgetop og bølgedal eller indånding og udånding er den anden grundlæggende kvalitet ved den musiske svingning. Alle og alting er en ubrydelig del af denne forbundethed. Hermed mener jeg ikke, at vi som udgangspunkt er ikke-forbundne, men har mulighed for at forbinde os med

hinanden, hvis vi ønsker det. Eller at vi kan beslutte os for at afbryde denne forbundethed og falde tilbage i en naturlig ikke-forbundethed, hvis vi ønsker det. Jeg mener, at vi i bogstavelig forstand lever og ånder gennem forbundethed, hvad enten vi vil det eller ej. Det betyder, at alt liv er et forbundet liv. Forbundetheden lever i de ubeskriveligt mange små og store berøringer og afvisninger, som et menneskeliv udgøres af. Enhver tanke, oplevelse, følelse og relation er et resultat af berøring. Fra én hjernecelles mikroskopiske, elektrokemiske berøring af en anden hjernecelle tværs over synapsekløften til en livslang ansættelse i en organisation bliver vores liv til virkelighed i denne svingning, denne pulseren mellem berøring og afvisning, tilslutning og frakobling. Måden, hvorpå vi tilslutter og frakobler os selv og hinanden, består i muligheden for og evnen til ledelse. Livet skal ledes på rette vej. Hvad enten vi kalder forbundetheden forelskelse, jalousi, kærlighed, had, samarbejde, irritation, ledelsesrelation eller misundelse, så er disse forbundetheder den jord, som livets træ gror i, og såvel vores livs største glæder som værste tilbageslag har deres udgangspunkt i denne forbundethed. Sociologen Dorte Kappelgaard forsker i frivillighed og unge mennesker, og hun arbejder bl.a. med ledelse, rekruttering og synliggørelse af foreninger for frivilligt arbejde i Hillerød. Hun skriver:

Jeg er forbundet med den S-togspassager, der bliver fornærmet, når jeg spørger vedkommende om at flytte sig lidt, så jeg kan komme til at parkere min cykel. Jeg er forbundet med det menneske, jeg møder på mit arbejde, som jeg let kommer til at dømmes og putte i en kasse. Det at være menneske, det at være skabt, er at være dybt forbundet med resten af skaberværket, med det menneske, der møder os i dag, at give og tage imod. Livet behøver ikke at være en kamp om anerkendelse. Det står i skarp kontrast til et samfund, der på den ene side er præget af tanken om, at vi er isolerede størrelser, uafhængige af hinanden, atomer, der svæver rundt og skaber vores eget liv. Der, hvor vi accepterer en virkelighed af dom og rangstiger, opstår der afstand og frygt.¹²

Et liv levet i en sådan kulturklimatisk dybfryser, der er præget af isolation, afstand og kamp om anerkendelse, det er et ikke-forbundet liv og dermed et ikke-liv. Et liv på kvart blus, som vi på sølsom vis i mangel af bedre kan føle os nødsaget til at overleve. I egoismen, angsten, sorgen og depressionen kan vi vende forbundetheden ryggen og finde et blegt surrogat i blot at se til, mens forbundetheden udfolder sig omkring os. Rutiner, ansvarsforflygtigelse og internettets virtuelle nærhed kan hjælpe til at reducere usikkerheden for os, og det kan måske lykkes os at udstå livet som *voyeur*, som narcissisten, der kun ser sig selv, eller tilskueren, der ser til skjult i mørket. Et liv med sikkerhedens og tryghedens omkostningsfrie hygge som en umiddelbart lindrende, men på længere sigt meget farlig rejsepartner.

Den amerikanske kunstmaler Ernie Barnes¹³ brugte et helt liv på at portrættere mennesker, deres bevægelser og forsøg på at række ud mod hinanden. Igennem alle hans værker er der et fælles træk: Alle hans personer er afbildet med lukkede øjne. Han fortæller her hvorfor:

I 1971 fik jeg ideen til en ny udstilling, og jeg vendte denne ide med nogle mennesker. Specielt én person var meget negativ, og lige meget hvordan jeg forsøgte at gøre rede for mine oplevelser og tanker, så forblev han afvisende over for min ide. Resultatet var, at jeg begyndte at se og observere, hvordan vi er blinde over for hinandens medmenneskelighed. Vi er forblændet af vores egne ting og opfattelser, der måske har sat nogle følelser i gang i os i et specielt lys. Vi ser ikke vores basale forbundethed med hinanden; de gaver, den styrke og det potentiale, som vi alle sammen rummer. Vi stopper ofte ved udseende eller hudfarve. Vi må først blive klar over, hvad et menneske er, før vi kan blive i stand til at bryde os om andre mennesker. For hvis vi ikke kan se alt det, ethvert menneske kan tilbyde, så giver det sig selv, at vi ikke ser på hinanden med åbne øjne. Jeg maler derfor mennesker med lukkede øjne, for vi lukker af for hinandens menneskelighed. Selvhjælpsbøger er det store hit i dag. Hvordan du kan hjælpe dig selv. Jeg forsøger at finde den farve, der gør mennesker til mennesker.¹⁴

Barnes taler om den farve, der gør mennesker menneskelige – hvilken farve er det, og er det en fælles grundtone, der gælder os alle? Det har 30 års turnevirksomhed på alverdens scener og mere end en halv million publikummer i alle aldre vist mig. Et levende, værdigt liv er et forbundet liv i sprogets, tegnenes og kroppenes musiske svingninger, og livet *handler om* denne forbundethed.

Toneleje

Den tredje kvalitet ved den musiske svingning minder mig om en lille bid fra en monolog skrevet af Carl-Erik Sørensen til forestillingen *Still Standing Up* på Gladsaxe Teater. Her spillede Poul Glargaard en fordrunken, falleret komiker, der fortvivlet forsøger at underholde sit publikum med dårlige vittigheder, samtidig med at hans livs tragedie umærkeligt og underforstået oprulles igennem netop disse tilsyneladende dårlige vittigheder. Jeg sad som ung bassist på Gladsaxe Teaters scene i den lille klavertrio, som akkompagnerede aftenens stjerne: En Poul Glargaard, som vitterlig i det virkelige liv var både fordrunken og falleret. Det var, som om illusion og virkelighed her tog hinanden i hånden og dansede en både forfærdende, frydefuld og grotesk dans, som gik op i en højere enhed; virkeligere end virkeligheden selv. Teaterchef, instruktør, forfatter og skuespiller fløj på renlivet kærlighed til hinanden og til teatret – alt andet var kaos. Jeg kunne dårligt tro mine egne øjne og ører, efterhånden, som den ene dybsindige plathed efter den anden røg ud over scenekanten; vi var alle lige på vippen mellem latter og gråd. Jeg ser scenen for mit indre blik – Poul Glargaard i smoking, skæv butterfly og siddende på en vakkelvorn barstol med en whiskysjus i hånden:

Jeg er meget humørsvingende. Nogen gange er jeg dybt deprimeret, og andre gange er jeg bare helt nede i kulkælderen.¹⁵

Citatet er overrumplende og morsomt, fordi det overrasker på så mange planer. For det første er det egentlig slet ikke morsomt, da manden jo åbenbart har det rigtig skidt – men så er det alligevel gribende, at der

ikke desto mindre sidder en mærkelig mand med en whiskysjus badet i projektørlys og betror os sit inderste med et skævt smil. For det andet er det overraskende og derfor morsomt, at begrebet *humørsvingende* bliver brugt i en sammenhæng, der slet ikke indebærer glæde eller godt humør. Vi oplever intuitivt humørsvingningens vekselvirkning som værende i en fast bevægelse fra plus til minus, fra godt til skidt og tilbage igen – aldrig kun fra skidt til skidt. Dette bringer mig netop til den musiske svingnings tredje kvalitet: Poul Glargaard svinger altså også, når han udelukkende er i dårligt humør. Enhver svingning har sin farve, sit toneleje eller frekvens, og jeg får lyst til at rejse tilbage i tiden, lægge min kontrabas på Gladsaxe Teaters scenegulv og gå hen til Poul og dele den gode nyhed med den stakkels mand. For så er der håb endnu ... denne svingning mellem dyb depression og kulkælder er jo et livstegn! Tænk, hvis der slet ikke var nogen svingning, tænk hvis EKG-maskinen blot viste en tynd lige rød streg på skærmen, alt imens et langtrukket, monotont *beeeeeeeep* fyldte salen ...

Den musiske svingnings tre kvaliteter i vekselvirkningen, forbundetheden og tonelejet er et tegn på liv. Det udgør en fold, en revne eller en forstyrrelse af ligevægten, der gør, at noget kommer til verden. Hvad enten vi er i strid medvind eller modvind, *så er vi ikke desto mindre i vinden* – og det er en vigtig erkendelse. I vinden er der altid et liv og en energi, som kan kvalificere vores projekt, hvis vi forstår at *spille med* vekselvirkningen. Den musiske ledelse er mulig – ikke forstået som ledelse med, imod, væk fra eller på trods af, men tværtimod en ledelse i samspil med, igennem og ved hjælp af denne med- og modvind. Ved hjælp af livets samlede, paradoksale palet af harmoni og konflikt, succes og fiasko, glæde og sorg. Denne ledelse i vinden er en ledelse, der hverken er stressfri, tryk eller forudsigelig – og dette er underligt nok måske netop ledelsens styrke og vores chance for et levende arbejdsliv. Stress er nemlig meget mere end bare stress.