

En overvejelse over, hvad jeg lærte af en eftermiddag med Zapolski Kvartetten og en gruppe nysgerrige mennesker.

De følgende kommentarer til en herlig eftermiddag med Zapolski Kvartetten skal ses i lyset af to forhold. For det første, at de bare rummer min oplevelse, for deltagerne får helt sikkert hver sit ud af oplevelsen afhængig af deres egen situation. Det handler med andre ord om indsigt og ikke om generaliserbar viden. Det er et tilbud om at udfordre sin egen viden, men ikke påfyldning af autoriseret tvangsviden. For det andet skal kommentarerne ses i lyset af, at eftermiddagen var et break i et phd. kursus, som jeg netop var med til at afvikle i de dage. Musikeftermiddagen var så anderledes, at det blev påtrængende at reflektere over forskellene, og jeg tror, at jeg har fået farten af begrundelserne. Når jeg så skriver det ud til andre, er det fordi jeg fornemmer, at indsigten kan "oversættes" til at handle om ledelse af dem med ledelseserfaringer. Så velkommen til en selv-refleksion.

Min kommentar har tre overpunkter og et hav af underpunkter. De tre hovedpunkter er:

- At sejle under anerkendelsens flag
- At kæmpe med detaljen og lade helheden komme en i møde
- At kroppen lytter og vover, hvor tanken taler og passer på

Det hele er skrevet i seksottendedel, så første prik varer tre slag, næste to og sidste et.

• **At sejle under anerkendelsens flag**

Det var slående, at kvartettens kommunikationer er gennemsyret af anerkendelsen af 'den anden' og 'de andre'. Dette er indersiden af 10 års samarbejde, hvis yderside er smuk musik. Det oplyser os imidlertid kun om det, vi ser, nemlig at de fortsat sejler under anerkendelsens flag, men det fortæller ikke om anerkendelsen er årsag eller virkning. Så min overvejelse handler om grunden til at anerkendelsen virker i rummet?

Udgangspunktet er nødvendighed. Den samlede succes er i bunden forbundet med, at hver musiker bærer noget med ind i rummet, som alle andre i rummet er afhængig af. I stil med de rollespil, som de unge spiller i dag, hvor spillere er lige så afhængig af spillernes forskellighed og forskelle fra hende, som omvendt og på kryds og tværs. Enhver af musikerne og spillerne har magt til at lægge spillet død, mens magten til at holde det i gang og udvikle det altid ligger imellem dem.

Det forhold, at hver musiker har sit og, at dette som regel har kostet ugers arbejde, kunne lede frem til en blokeringsstilstand, hvor det ville være særdeles svært at komme videre og forandre sit eget bidrag. Ikke mindst fordi det, man har med ind, er magtbasen, men her er cellisten Henriks kommentar slående (citeret fra hukommelsen): ”Det er ikke et problem, fordi man som musiker fra dag et i sin uddannelse og socialisering er blevet trænet til at opgive det, som man har med til prøven. Selv om det kan være svært, skal det gøres, det er det som det handler om, når man øver og prøver”, og violinerne og bratschen nikkede ja.

Så der er to lag af nødvendighed på spil og de krydser netop hinanden i den vellykkede prøve eller i det vellykkede møde. På den vandrette akse står den enkeltes kunnen og den fælles nødvendighed og på den lodrette står den enkeltes evne til omstilling og vedkommendes vilje hertil. Et simpelt koordinat system med mange muligheder, prøv blot at skubbe den lodrette langs den vandrette og tænk over, hvordan forholdet mellem egen kunnen og fælles nødvendighed forandres (med opgavens egenart), men læg især mærke til hvordan dette forandrer vægtningen på den lodrette akse. For mig giver dette mulighed for at spotte og plotte, hvorledes gruppens enestående form er et produkt af den enkeltes socialisering i en tradition-for-opgivelse, det lange fællesskab og så det helt særegne, at produktet er alles og ingens, når stykket opføres. Jeg vender tilbage til punkterne, men vil først fortælle, hvorfor oplevelsen ramte mig så hårdt.

De to sider af nødvendigheden (alles afhængighed af den enkelte og nødvendigheden af at kunne opgive) satte en nærmest rystende kropslig oplevelse i mig; oplevelsen af hvor ufatteligt dårlige vi er til at sejle under anerkendelsens flag i undervisningssystemet; ikke fordi vi ikke vil anerkende, men fordi vi aldrig får skabt de nødvendigheder, der gør det nødvendigt og muligt. Det handler ikke om at blive bedre til at rose og anerkende symbolsk, selvom det heller ikke skader. Det handler om at etablere grundlaget for, at hver handling, også den kritiske, rummer anerkendelsen i sig, og det kan først foldes ud efter en kort tur rundt om handling og ord.

Det vi overværede, var en prøvesituation, dvs. musikernes møde, mens de er på vej. Det er mødet, hvor der hele tiden afbrydes og kommenteres og gøres om og om igen, og det var en opvisning i kommunikativ rigdom, fordi der hele tiden 'siges' og 'vises'. Når primarius Alexander både taler om rytmen og også siger: *bom, 2, bom, 1, 2, bom; bombom 2,3...* mens hans fingre valser på violinen, og Henrik spiller med - lige netop en lyttende anelse efter - opmærksom - med - svarende både sig selv og hinanden, så er der en rig kommunikation i gang. Så bliver ordene til musik og musikken til ord, og et eller andet sted på buen over ord og handling, buen over 'siger' og 'viser' ligger meddelelsen og venter på at blive grebet. Ikke som et autoritativt 'sådan er det', men som et tilbud, der kan prøves af.

Grundlaget handler om at gøre buen over 'vise og sige' både mulig og eftertragtet, så det bliver naturligt både at kunne og at kunne opgive. Læringsteoretisk set er det en selvfølge. Det er typisk

mesterlærens og håndværkets domæne, hvor der både kan tales om og gøres, men dermed bliver det ikke utilgængeligt for mig som underviser på en højere læreanstalt eller for ledere i ordets verden (efterhånden det eneste vi kalder ledelse). Det kræver imidlertid, at vi tænker på ordet som musik. Ordet skal ikke kun være et pust, der bærer et indhold. Det skal ses som en håndgribelighed, som vi kan tale om og gennem.

Strøget på buen og talen om strøget.....eller.....schrrrrrrriiiiiiiiiizzzzzzzh. Ikke bare for at vise, at jeg var tilstede i går, men for at vise, at ordet netop er en handling: først sætningen om strøget og så billedet af strøget, og vi kan nu tale om, hvilken forskel det gør både indholdsmæssigt og udtryksmæssigt. Hvilken af de to fremstillinger er mest positiv overfor lyden af kattetarne, og hvilken af dem er i øvrigt mest præcis (og noter lige finten med kattetarne).

For os er skriften og det udtalte ord nu en gang det materiale, vi har at arbejde med, og det må derfor handle om at skabe et ejerskab hos den enkelte, en grundlæggende vilje til at opgive dette uden at miste det og så den fælles nødvendighed. Ejerskabet er det letteste at programmere, om end vi er forfærdeligt dårlige til det, sikkert fordi vi ikke socialiseres til skriftlighed, trods skriftens griben om sig. Det handler simpelt hen om at skrive og blive ved med at skrive, eller sagt med musikerne, det handler om at øve sig og blive ved med at øve sig derhjemme til man ved, at nu spilder man ikke de andres tid, når man mødes.

Det er det andet punkt som er svært. At være villig til at opgive det så hårdt tilegnede. Det handler om to forhold, som kvartetten viste os. Det første er afdramatiseringen af forholdet mellem mig og min skrift. Jeg er ikke min skrift og dette er i øvrigt ikke hele min skrift. Netop det som spiller i rummet, når Alexander forklarer bratschisten Gregori at han skal spille en særdeles korthugget pizzicato, uden at det rigtigt bliver anderledes, derpå rejser sig og går over ved siden af, siden hen tager bratschen og viser det og derpå samtidig på violinen, mens de hele tiden taler...og på intet tidspunkt er der ansatsen til at betvivle bratschens musikalitet og kunnen, blot et teknisk problem.

I situationen reduceres det relevante til en detalje (om end indiskutabelt vigtig) og netop gennem kommunikationen om det selvstændiggjorte (pizzicato) indsættes den afgørende faktor, lysten og viljen til at opgive, for at blive bedre til det nødvendige. Ved at producere skriften som en materialitet kan vi både tale om den og gennem den, og vi kan betragte den sammen og fra flere sider og med flere formål, vi kan kort sagt vise.

Det andet forhold er, at vi kan demonstrere ikke til øret men til øjet, hvad der sker, når vi forandrer i teksten. Netop som hos musikerne bliver vi i stand til at forholde os, ikke fra skjulte abstraktioner i os selv, men fra det konkrete som vi hører og ser. Tanken er enkel, men vi gør det sjældent. Det er sjældent vi tager en tekst og 'lytter' til den. Vi tvinger den næsten altid ind under det indtryk, som vi

danner os hurtigt og gerne på forhånd. Vi 'lytter' ikke til den faktisk frasering, vi ser den frase, vi forventer. Karl Weick har en dejlig øvelse til dette: skift navneordene ud i en tilfældig sætning med dem, som du lige netop gerne vil forbinde, så opdager du, hvordan det, du tænker over, hænger sammen.....eller lidt mere generelt, hvor tit er det egentlig, vi udviser den åbenhed og respekt for begreber og sætninger, som musikerne udviser over for et pizzicato eller en pause. Her skal være et nedstrøg ikke et opstrøg; her skal stå og i stedet for eller ...

Kort sammenfattende i tre taktslag, vil jeg hævde, at det aldrig vil kunne lade sig gøre uden nødvendighederne og en enorm respekt for selve produktet:

- Den første nødvendighed er den, at hver deltager ejer en del af det, som ingen ejer og alle har brug for (og er det ikke sådan, skal man måske ikke invitere dem med til mødet).
- Den anden nødvendighed består i, at enhver deltager både skal kunne og kunne opgive det, som vedkommende kan, eller sagt mere præcist: En prøves og et mødes 'hvordan' (hvordan det overhovedet bliver produktivt) er: opgiv og forlad det, du kan, uden at miste din kunnen (og det skal socialiseres ind udenom de konkrete møder).
- Endelig er der respekten for produktet. Det er respekten for det sanselige, for det, som kan ses og kan høres fremfor det, som kan tænkes. Det er at lade det faktiske tale og at tage det på sig, så det både afdramatiserer og danner grobund for erfaringer, som åbner tanken og mulighederne i stedet for at lade tanken lukke rummet (og det ligger i, at man overgiver sig til detaljen uden at blive petitesserytter).

- **At kæmpe med detaljen og lade helheden komme en i møde**

Under prøven er detaljen i fokus, hvad enten det er begyndelsens diskussioner om op - og nedstrøg, eller det senere i prøverne er klangfarven på netop dette sted i musikkens forløb. Detaljer, detaljer og detaljer og ingen detaljer kan være sådanne uden, at der lurer en helhed i baggrunden. Det som bliver synligt i prøven, er netop forholdet mellem detaljen og helheden, som den kommer til udtryk i detaljen.

Primarius har arbejdet partituret igennem og delt stemmerne ud med kommentarer, der i hvert fald på det formelle plan garanterer en vis enhed. Men det er måske nok så betydningsfuldt at mærke sig, at Primarii noteringer kan blive ændret mange gange under prøverne, efterhånden som detaljen viser sit ansigt. Derefter går musikerne hjem og over sig hver for sig (nu og da i kombinationer) til de kan deres del godt nok til, at de vil bruge hinandens fælles tid. Pointen er, at hver musiker dermed møder op med sin egen helhed, mens mødet handler om og behandler detaljen. Der er med andre ord mindst fem helheder på spil, nemlig de fire personers og så den, der hele tiden er på vej, og de interagerer alle med detaljen.

Detaljen bliver på en gang rig, fordi den kan befrugtes og gives farve fra flere helheder uden, at disse kommer op at skændes. Sagt anderledes, mens den enkelte detaljes bidrag til helheden kan høres i selve situationen, uden at vi endegyldigt ved, hvilken helhed det bliver, er det hver af deltagernes helhed, som netop gøre det muligt at fastholde detaljen som detalje i noget større. Men ikke nødvendigvis det samme store.

Dermed bliver der både plads og mod til eksperimentet. Hver gang en detalje har den rigtige lyd, den vellyd som deltagerne fra hver sit sted trives med, ændrer den deltagernes individuelle helheder, til de til sidst bliver til en. Netop det som kom til udtryk i den selvfølgelighed, hvormed Jacob (?), anden violinen, sagde, at når noget var besluttet, så underordnede man sig beslutningen, for tænk hvis man bare spillede sin protest til koncerten. Men når det sker så sjældent, er det måske ikke, fordi det ville være pinligt, men fordi det bliver gjort umuligt af selve arbejdsformen. Bag om ryggen på alle deltagere skabes det fælles som den faktiske selvfølgelighed. Ikke længere Alexanders indspil, men selve det dybeste stilmæssige udtryk for kvartetens fællesskab. Ikke fordi det er det rigtige udadtil, men fordi det udtrykker selve skabelsen indadtil.

Her ligger flere indsigter på lur. En kunne være, at selve det at fokusere på den detalje, som man kan dele gennem sansningen, i stedet for at fokusere på det imaginære helhedsbillede, som aldrig kan deles, gør at man bliver mere modig og villig til at opgive, fordi det netop er detaljen som opgives i situationen, mens det er helheden som forandres i skyggen. Også fordi man kan etablere et meget rigere og følsommere sprog omkring detaljen. Helheden kan jo ikke vises og dermed blive en del af buen mellem ord og handling, det er en enestående kvalitet ved detaljen.

En anden indsigte er, at ledelse skifter karakter. Det har allerede været antydnet flere gange omkring kommunikationen som tilbud i stedet for ordrer. Ledelsen består i at give udkast til den formelle helhed, og det sker netop under to enorme reservationer, og dermed med stor respekt for helhedsbilledets integritet. Både primarius og de andre kan udtrykke deres helhed i detaljen, men de kan ikke se eller høre den fælles helhed, før den er der. Helheden bliver den gave, som de giver sig selv når det lykkes; ikke udtryk for det, som den ene eller anden havde i sig i forvejen (selv om det kan ske), men udtryk for det som alle og ingen skabte, ikke udtryk for en eksekveret masterplan, men for et langt flydende forløb og dets produktivitet.

Dermed bliver ledelse ikke et spørgsmål om magten i en position. Det bliver i stedet til et spørgsmål om at virke. Det kommer til at handle om at give et tilbageholdende tilbud i ordet (de formelle i partituret, som udtrykker det udsigelige) og så hele tiden at stå inde for det udsigeligt tilbudte i handlingen, i alle buerne mellem at vise og at sige. Men ledelse bliver mest af alt en fortløbende demonstration af evnen til at indoptage helheden, mens den forskubber sig og endnu ikke er færdig.

Det bliver et spørgsmål om tillid, som imødekommes og opretholdes, fordi det virker. Det bliver ikke patriarkalsk ledelse fordi traditionen eller autoriteten tilsiger det og det bliver heller ikke karismatisk ledelse (selv om det er befordrende i processen). Det bliver ledelse lokaliseret inde i mellemrummet mellem detaljen og helheden, i mellemrummet mellem at drukne i petitesse og dér tro på den enkeltstående vellyd og samtidig holde helheden hen og dér tro på, at man kan blive værdig til den. Ledelse bliver til kropsliggjort output af det, som virker imellem.

Kort sammenfattende i to taktslag:

- Ved at lade de andres helheder være deres og udvise respekt for deres utilgængelighed bliver detaljen både det nødvendige og det skabende omdrejningspunkt i arbejdet og dermed bliver det dobbelt tydeligt hvorfor vi skal have handling, det at vise, op til overfladen: Her kan der ændres på helheden og eksperimenteres med den på det plan, der gør en forskel i sidste ende, i stedet for på det programplan, der som oftest betyder, at alle efterfølgende detaljer udtrykker kampen med og mod den besluttede helhed, som ingen ville have eller være.
- Og ledelse bliver hermed det simple forhold, at man spiller ud på den tilbageholdende facon, der tillader helheden at være mangfoldig og alligevel produktiv. Dvs. at man hele tiden fastholder sin egen fornemmelse for sin egen opfattelse af detaljens plads i helheden, således at man for det første ikke går i detaljer, som man ved, ikke har betydning for ens egen helhed, og for det andet er opmærksom på, at hver detalje betyder noget for de andres helhed, og det skal de kunne mærke, for ellers ryger både tilliden og risikovilligheden.

- **At kroppen lytter og vover, hvor tanken taler og passer på**

Det afsluttende taktslag handler om forholdet mellem krop og tanke, ikke nødvendigvis krop som to arme og ben og så videre, men krop som det fysiske. Det bliver på det kommunikative plan åbenbart, hvordan kroppen kan lytte, når man lytter til kvartetten, der øver sig. For en amatør som mig viser det sig i situationen ved, at jeg lytter så meget med kroppen til Ravels forførelse eller Sjostakovitch kurver, at jeg glemmer at lytte med mit hoved til prøven. Men det viser sig dagen efter på en mere overraskende facon, nemlig ved, at det, som jeg i går fandt lidt udvendigt, ryster i dag min indre opfattelse af mit eget job som underviser og leder.

For både synet og øret bliver det tydeligt ved prøven, hvordan rigdommen ikke bare fordobles ved, at der både kan siges og vises. Den eksploderer eksponentielt i selvbefrugtende muligheder for at kommunikere med sig selv og hinanden. Tænk lige igennem, hvordan den, som kommunikerer med sig selv gennem både krop og tanke, kommunikerer med en anden, der gør det samme. Det bliver en meget rig grobund for fremvæksten af noget, som er ingens og alles, eller rettere af noget, som er ingens og bliver det fælles, for i rigdommens forskellighed er der ikke plads til ejere. Alle bliver skabere.

I denne rigdom er der rigeligt plads til respekten og anerkendelsen, og begge dele bliver funderet både i det, som man kan og gør, og i det, som kommer ud af det. Både i den enkeltes og i det opstående fælles.

Men, og der er et men, som er af afgørende betydning, såfremt jeg vil overføre til min egen verden og til ordets og skriftens. Musikerne kan ikke vise med ord, at de kan spille. De er dømt til at lade handlingen tale. I min verden er det muligt at hævde, at man kan det ene og det andet uden at vise det som faktisk handling. Og min erfaring fortæller mig, at det også gælder i ledelse og administration.

Her taler jeg ikke om forholdet til resultater og deres synlighed, men om inputtet til hver prøve og hvert møde og hver kommunikation. Hvis vi ikke får gjort skriften fysisk og dermed til andet end snakken om skriften, får vi aldrig skabt mulighederne for at lade detaljen tale til os og helheden overraske os. Vi kommer aldrig til at vove eksperimentet. Vi kommer aldrig til at afdramatisere og åbne rummet for forandring og bevægelse. Vi kommer til at fastholde det givne og det samme i handling, mens alle ordene handler om at forandre eller endnu værre foregiver, at det er blevet anderledes.

Så i min verden handler det om, at der skal skrives fra dag et, således at hver og en får sit eget nødvendige for helheden, og således at hver og en lærer at opgive uden at miste forestillingen om det hele og sig selv. Netop derfra kan der så afdramatiseres, ikke gennem ordet, men gennem afdramatiseringen selv som kropslig oplevelse. Og netop derigennem kan ledelse blive en praksis, der ikke opretholder sig selv gennem undertrykkende demonstration af superioritet eller positionel autoritet. Den kommer til at handle om at tilbyde den uudsigelige helheds mulighed gennem oplevelsen af den forskel, det gør for den enkelte, om detaljen ser ud på den ene måde eller den anden. Ledelse bliver til det konkrete i stedet for abstrakte principper.

Kort sammenfattende i et slag:

- Kun gennem kropsliggørelsens og ordets samtidighed opnår vi den nødvendige rigdom, der gør det muligt at sejle under anerkendelsens flag, uanset om man er første violin eller cello, og uanset om man er lærer eller elev, og uanset om man er medarbejder eller leder.

Tak til arrangørerne, kvartetten og deltagerne for en lærerig eftermiddag.