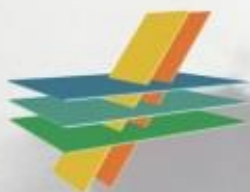


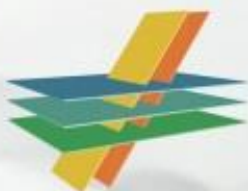
Når ledelse sker...

- mellem viden og væren



Erik Staunstrup (red.)

Nyt Perspektiv



Når ledelse sker...

- mellem viden og væren

1. udgave 1. oplag, 2015

© 2015 Nyt Perspektiv og forfatterne

Alle rettigheder forbeholdes

Mekanisk, elektronisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er ifølge gældende dansk lov om ophavsret ikke tilladt uden forlagets skriftlige samtykke eller aftale med Copy-Dan.

Omslag: Christian Klinge / Erik Staunstrup

Tryk: Hillerød Grafisk

ISBN: 978-87-992587-2-7

Forlag: Nyt Perspektiv Aps.
Gl. Kongevej 163
1850 Frederiksberg C

www.nytperspektiv.net

Bogens hjemmeside:

www.ledelsesker.dk

Kapitel 1

New Nordic – rum og identitet

Af Erik Staunstrup

Som et resultat af udstillingen New Nordic – architecture & identity udgav Louisiana i 2012 en bog om tankerne bag udstillingen. Nedenstående er et udpluk fra en dialog mellem to internationalt anerkendte arkitekter, Juhani Pallasmaa (JP) og Peter Zumthor (PZ):

JP: Siden jeg begyndte at interessere mig for begrebet atmosfære, har jeg læst meget og bedrevet neurologiske studier. Der er en del, der tyder på, at vi virkelig besidder evnen til at aflæse komplekse størrelser, og at vore perceptuelle og kommunikative processer går fra helheder til detaljer og ikke den modsatte vej. Men når vi underviser er vi stadig tilbøjelige til at gå fra detaljerne til helheden, og det virker som en forkert fremgangsmåde.

PZ: I sidste ende har jeg også brug for at danne begreber, men som vi ved, må arkitektoniske begreber være mangfoldige og have mange lag. Derfor er det nemmere at arbejde intuitivt. Jeg mener, at intuitionen er en fantastisk ressource, som vi alle sammen råder over. Den giver os adgang til en hel masse, som vi ikke på nogen måde kan komme i tanker om i løbet af et enkelt sekund.

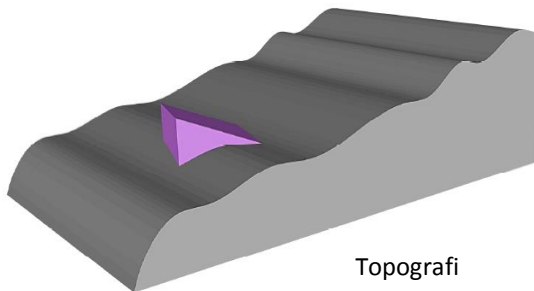
JP: Kan du sige noget nærmere om, hvad intuition er i dit tilfælde?

PZ: Det er ikke abstrakt, det er ikke intellektuelt. I mit tilfælde er det mere noget følelsesmæssigt. Det er en slags umiddelbar oplevelse af "det føles rigtigt", eller "der er noget dér!" Jeg ved ikke engang hvad det er, men det ser godt ud eller føles rigtigt, og så kan jeg bruge min hjerne til at finde ud af hvorfor. Men jeg ville al-

drig kunne bruge hjernen til at frembringe den følelse. Den kommer fra et andet sted. Men jeg er glad for, at jeg så har hjernen til at analysere, hvorfor i alverden jeg er så begejstret for det.¹

Samtalen mellem arkitekterne viser os, at en af de væsentlige diskussioner indenfor arkitekturen drejer sig om, hvorvidt det er detaljerne, man skal fokusere på, eller om det snarere er den umiddelbare oplevelse af helhed og atmosfære, man får, når man træder ind i rummet. Det er her – i det sekund man træder inden for, at intuitionen sættes i gang og danner et indtryk, så fyldt med oplevelser, at det slet ikke ville være muligt at danne den samme tankestruktur på anden måde end ved at være til stede i rummet – med alt hvad det indebærer.

Det kan synes som en meget ligefrem og naturlig opfattelse, at vi kun kan opleve steder ved at være til stede som subjekter og selv danne os et indtryk gennem vores umiddelbare åbenhed. Det er imidlertid en ret ny vinkel på det at skabe arkitektur.



Topografi

Ser vi på den nordiske arkitektur, er den op gennem 1900-tallet blevet anerkendt for sin harmoni med det omgivne landskab, brugen af "enkel natur og ærligt design"², hvor stedets topografi, geografi og klimatiske forhold synes at for-

pligte arkitekturen og blive en målestok for dens autenticitet³.

Vi kan med andre ord sige, at opfattelsen af nordisk arkitektur er baseret på de fakta, der foreligger som fx kvantitative målinger af landskabsformen og anvendelsen af arealet. Dermed smelter stedet og arkitekturen sammen i en naturlig og enkel symbiose, som er betinget

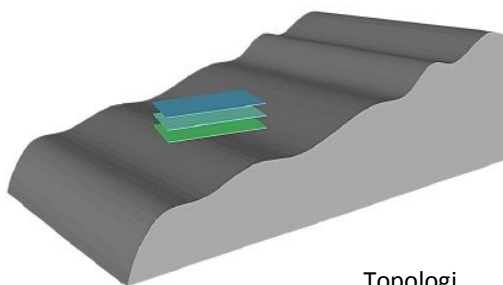
¹ New Nordic – arkitektur og identitet, Louisiana, Museum of Modern Art, 2012

² Mari Hvattum: At skabe steder, artikel i: New Nordic – arkitektur og identitet, Louisiana, Museum of Modern Art, 2012, s 103

³ Ibid s 107

af stedet, der betragtes som det objektivt givne, der bliver bestemmende for udformningen af arkitekturen.

New Nordic er en revurdering af dette stedsbestemte tankesæt – det er nye måder at indtænke stedet på, hvor ”stedet kan betragtes som et lagdelt landskab af fysiske såvel som sociale og psykiske processer.”⁴ New Nordic tager udgangspunkt i en topologisk tankegang, hvilket vil sige, at det er tingene, vi som mennesker bygger, der danner rummet og dermed stedet, ”således broen, der får flodbredderne, landskaberne og floden tegnet frem som steder. Broen skaber dermed også betingelse for de rum og mellemrum, der vil kunne opmåles...”⁵



Topologi

Topologi kan forstås som ”relationer, der ikke nødvendigvis udgår fra fysiske rum. Det drejer sig om relationer, der ikke selv er rumlige i betydningen af udstrækning og materialitet.”⁶ Disse relationer kan dermed være mellem ting, mellem ting og mennesker, el-

ler – som vi normalt forstår relationer – mellem mennesker.

Ser vi fx på de ting, der udgør opbygningen eller indretningen af rum, så kan relationerne mellem dem, måden de forholder sig til hinanden som smagfuld eller funktionel indretning give rummet nogle kvalitative egenskaber. Det samme vil gælde i relationerne mellem ting og mennesker. Her taler vi om i hvilken grad man ”føler sig tilrette” i rummet. Endelig spiller tingene og rummet ind på de relationer, der dannes mellem menneskene, der befinder sig i rummet.

I stedet for den topografiske sammensmeltning med omgivelserne til en symbiose, ser topologien på den diversitet af kvalitative aspekter, som kan dannes ud fra subjektive tolkninger af de tre typer af relationer, der er nævnt ovenfor. Forskellen fra den traditionelle opfattelse er, at geometrien ”så at sige gav muligheder for at beskrive og begribe

⁴ Kjeld Kjeldsen, Forordet til: New Nordic – arkitektur og identitet, Louisiana, Museum of Modern Art, 2012, s 11

⁵ Anne Elisabeth Sejten: Topologi og topografi, kapitel i: Æstetiske topologier, Forlaget Spring, 2014, s 21. Citatet uddyber Heideggers essay: Bauen Wohnen Denken

⁶ Ibid s 12

verden og dens ting én gang for alle, [men nu] tjener geometrien eller geometrierne – for der er nu flere – i den nye metafysik som redskab for tanken, der arbejder i et åbent, uafslutteligt felt.”⁷

Når topologien for det første åbner for subjektive tolkninger af rummet og for det andet taler om et åbent og uafslutteligt felt, så betyder det, at vi hver især griber udvalgte relationer til ting og mennesker og tolker dem ud fra vores egen sansning og erfaring. Vi tilbydes så at sige et utal af mulige relationer, vi kan gribe fat i, og ud af dem vælger vi et afgrænset antal, som vi efterfølgende begriber.

Dermed bliver der tale om en mangfoldighed af muligheder, hvor de subjektive og kvalitative bedømmelser gives vægt. Zumthor, som er citeret ovenfor, fremdrages som eksempel, idet han ”arbejder med rummets kvaliteter, erfaret kropsligt.”⁸ Det at være til stede i rummet og give plads til sine sansninger, som en del af det erfarede ved siden af den erfarede viden er indbefattet i forståelsen af topologiens skabelse af en mere helhedsbetonet og mangedimensionel forståelse.

Oxvig referer til, at Zumthors arkitektur ”skabes i et spænd mellem ”indre billeder”, knyttet til erindring af situationer, og konkrete materialer.”⁹ I det spænd optræder netop den intuition, som omtales i samtalen i starten af dette kapitel. Vi kan sige, at autenticiteten skifter betydning. Fra at dreje sig om at forpligte sig på landskabet, så bliver autenticiteten i New Nordic at forpligte sig på kvaliteten i egne fortolkninger af stedet.

I korte træk kan vi sige, at den nordiske arkitektur op gennem det 20. århundrede er blevet kendt for at lægge vægt på at kunne samordne de kvantificerbare træk i landskabet med arkitekturen til et enkelt og naturligt design, mens New Nordic lægger vægt på, at åbne for kvalitativt forskellige tolkninger af, hvordan designet kan ses og anvendes.

I begge tilfælde betragtes ”stedet [...] som et lagdelt landskab af fysiske såvel som sociale og psykiske processer,” men i topografisk orienteret arkitektur lægges størst vægt på de fysiske lags samspil med de sociale og psykiske lag og på kvantitative data. I topologisk orienteret arkitektur (som New Nordic) lægges størst vægt på de sociale og

⁷ Henrik Oxvig: Relationer, kapitel i Kartografi, Morfologi, Topologi, Kunstakademiets Arkitektskoles Forlag, 2009, s 176

⁸ Ibid s 179

⁹ Ibid s 179

psykiske lags samspil med de fysiske lag og på kvalitative tolkninger af mulighederne.

Hvis vi skal udkrystallisere de to former for nordisk arkitektur til nogle meget enkle begreber, som kun udgør en meget lille og forenklet del af de to karakteristika, kan vi sige, at nordisk arkitektur skaber fastlagte strukturer, hvor New Nordic skaber rammer for udfoldelse.

Udviklingen indenfor arkitekturen afspejler samtidig udviklingen i de omgivne nordiske samfund, idet vi samfundsmæssigt har bevæget os fra et industrisamfund til et oplevelses- eller videnssamfund. Her ses trenden at bevæge sig fra det strukturelle og fastlagte "samlebånds-samfund" til et mere åbent og fleksibelt "muligheds-samfund".

De topologiske træk er trådt i forgrunden. Ikke blot inden for arkitekturen, men også inden for beslægtede områder som fx kunst og litteratur, selv om grundlaget her er fastsatte grafiske rammer, der minder om topografi og kartografi. Litteraturen er i sig selv to-dimensionel, og giver med sine bogstaver ikke nogen betydning, før vi ved at læse teksten tillægger den en betydning i forhold til vores forståelse og erfaringer. Sejten beskriver kunsten og litteraturen, som noget, der ikke er en kopi af virkeligheden, "men det mest virkelige og følsomme greb til at få en mere vital virkelighed trukket frem af tilværelsens gemmer."¹⁰

Alligevel giver det to-dimensionelle udfordringer, når der skal skabes rum. I forhold til arkitekturens tre-dimensionelle rum, hvor man fysisk kan træde ind og sanse atmosfæren, så skal man i kunst og litteratur kunne danne relationerne til fiktive ting og personer. Det kræver at man kan skabe en form for tilstedeværelse – en indlevelse i, hvordan det må være at være til stede i den historie eller i det forestillede rum i kunsten.

Her kan vi gribe tilbage til Zumthors intuition, der netop gør det muligt for os at skabe sådanne topologiske relationer til ting og personer, som er med til at skabe de virtuelle rum, hvor vi så kan "træde ind" og agere, eller forestille os, hvordan vi ville agere. De virtuelle rum kender vi tildels fra internettet, hvor de dog får en vis manifestation i form af chatrooms, homepages, Windows, cyberspace osv. Alt sammen betegnelser, der refererer til fysiske rum, der burde kunne lette vores færden i disse kulturelt skabte rum. Alligevel kan de netop ikke forstås fuldt

¹⁰ Anne Elisabeth Sejten: Topologi og topografi, kapitel i: Æstetiske topologier, Forlaget Spring, 2014, s 30

ud ved at referere til fysiske rum – betingelserne er væsentligt anderledes på internettet. Der er tale om at virtuelle rum repræsenterer ”en slags rumlige fortætninger på et medialt niveau.”¹¹

Den ontologiske sansning eller fornemmelse af rummet er ikke så klar i virtuelle rum, som i konkrete rum, hvor fornemmelsen understøttes af at være fysisk til stede, og hvor sansningen kan bidrage med indtryk af adfærd, lyde, dufte og atmosfæren i almindelighed. Det bliver ganske enkelt lettere at knytte relationerne til både ting og personer, når det fysiske lag tages med ind i overvejelserne. Det fremmer intuitionen, og det er en af årsagerne til, at Zumthor altid fremstiller modeller før tegninger.

Samspillet mellem de fysiske, sociale og psykiske lag er ikke kun intellektuelt og abstrakt, det er OGSÅ noget følelsesmæssigt, sanseligt og fornemmet, som træder klarere frem i situationen, jo mere eller jo bedre man kan frembringe en sansning af det konkrete og fysiske i situationen. Intuitionen træder lettere frem i relationerne til ting og personer, jo bedre man kan ”trække transversaler gennem forskellige felter eller strata af relationer.”¹²

Tranversal er et matematisk udtryk for en linje, der krydser en eller flere linjer. Her er Oxvigs udlægning, af den geometriske forståelse, at relationerne bør indeholde så mange lag og felter som muligt i situationen, ”fordi de [geometrierne] giver muligheden for bevidst at fremkalde, aktualisere, bearbejde relationer, som ellers har virtuel og i øjeblikket uanskelig karakter.”¹³

Vi kan altså benytte os af en geometrisk tankegang om at binde så mange sanselige lag som muligt sammen i situationen, for at øge lødigheden i det afsæt, vi dermed skaber for intuitionen. Det er denne tankegang vi vil arbejde videre med i kapitel 3, hvor vi vil forsøge at forme en model, der kan anvendes som udgangspunkt.

Det springende punkt er, om man ved at være matematisk kalkulerende i sin tilgang til skabelsen af den transversale linje allerede på forhånd lægger hindringer i vejen for at gå ind i et åbent og uafslutteligt felt, som omtalt ovenfor? Ikke nødvendigvis, hvis arbejdet med at forme

¹¹ Ibid s 10

¹² Henrik Oxvig, Relationer, kapitel i Kartografi, Morfologi, Topologi, Kunstakademiets Arkitektskoles Forlag, 2009, s 176 (citatet henviser til en fælles forståelse mellem Deleuze, Foucault og Latour)

¹³ Ibid s 176

den transversale linje inddrager nye felter og lag, som det på den måde bliver muligt at anskue, så kan det meget vel berige udgangspunktet.

På den anden side kan for megen kalkulerende tankegang resultere i, at udgangspunktet bliver fortænkt og vi bliver blinde for det eller de lag og felter, der har en væsentlig betydning. Endelig kan man forestille sig, at man mere eller mindre ubevidst anvender det transversale som en mental figur, som et mønster for iagttagelse. Det korte af det lange er, at man ofte slet ikke behøver at tænke på det transversale i øjeblikket hvor intuitionen indfinder sig, men at man ofte efterfølgende kan have gavn af at bruge tankegangen som et nyttigt udgangspunkt for refleksion.

Det er formentlig det samme, der sker, når man iagttager et stykke kunst, der fremstår som et artefakt. Det være sig som skulptur, maleri, skitse eller installation. Her er der som hjælp givet et fysisk lag, man kan anvende som afsæt for at tilkoble de øvrige lag og felter, når man vil tegne den transversale linje. Det er straks vanskeligere med litteraturen, men ofte forholder vi os til de virtuelle rum, der fremmanes gennem teksten ved at erindre lignende huse, skove, dale, bakker, byer (eller hvad det måtte være) og situationer, som vi har oplevet, og som vi kan forholde os til.

Sejten beskriver det, som ”to akser [der] skærer igennem mennesket, idet dette så at sige kommer til sig selv på to inkompatible planer, dels som bevidsthed ved at aktualisere sproget, dels som tilstedeværelse i verden ved at aktualisere synet gennem kroppen.”¹⁴ Her er der tale om at sammenligne teksten med de billeder vi skaber når ”sproget ustandseligt skaber billeder....synet kaster sig med andre ord ud i en rumlighed for dér, et sted uden for den seende, at lægge sig op ad ting, der tager form og kommer til syne. Sproget...suger snarere mennesket ind mod ordenes immaterielle forfatning, takket være hvilken betydning og mening frembringes.”¹⁵

Hvis vi lige skal trække den transversale linje til arkitektur, kunst og litteratur, som vi tog som udgangspunkt ovenfor, så synes det at understøtte Zumthors fremgangsmåde med at skabe modeller før tegninger.

¹⁴ Anne Elisabeth Sejten: Tekst og billede, artikel i: Anne Elisabeth Sejten og Erik Svendsen (red.): *Detaljen – tekstanalysen og dens grænser* (bind 1), Roskilde Universitets Forlag, 1999, s 29 (citatet henviser til en fælles forståelse mellem Kant, Foucault og Merleau-Ponty)

¹⁵ *Ibid* s 29

Det samme synes at gælde, når det drejer sig om at kunne fortolke kunst og at kunne fortolke de mentale billeder, som litteraturen medvirker til, at vi skaber i vores bevidsthed. I alle tre tilfælde drejer det sig om, at de billeder, vi skaber, er rige og mangfoldige som topologi, mens teksten i litteraturen og det at skulle italesætte det sete afføder en entydighed gennem sprogets grafiske struktur, med samme tendens som virkningen af topografi.

Tekst og billeder, eller vi kan sige topografi og topologi er på denne baggrund uforenelige, men begge skaber de hver især god mening for os. Hvis vi prioriterer intuitionen højest i situationen, så bør vi holde os længst muligt på billed-siden, hvor mangfoldigheden byder sig til og mulighedsrummene er åbne og uafsluttede. I samme øjeblik vi inddrager sproget og forsøger at danne mening med det sete, udvælger vi visse punkter, felter og lag, og fastfryser den transversale linie.

De to "registre" (som Sejten kalder dem) kan imidlertid "skabe en vis dialog, der dog kun synes mulig, for så vidt parallellismen oprettholdes...det, der udgør styrken i deres i øvrigt yderst forskellige forehavende, er, at de detaljer, de [forfatterne] fremdrager i henholdsvis tekst og billede, fungerer som markører af en bundlinje mellem billede og tekst."¹⁶

Overført til vores dagsorden med fokus på mangfoldighed og topologi på den ene side og entydighed og topografi på den anden side, så er der altså håb for, at vi trods deres uforenelighed kan holde en dialog i gang, ved at pege på mulige felter og lag for hvert af de to sider, så vi udskyder en fastfrysning af den transversale linje så længe som muligt – eller i bedste fald holde de to sider ved lige i en fortsat uvidenhed om, hvor fastfrysningen kan finde sted – hvis den altså gør det.

Man kan kalde dette komplementære felt mellem det entydige, kvantitative og topografiske på den ene side og det mangfoldige, kvalitative og topologiske på den anden side for et mellemrum, en passage eller en grænseflade. Vi bruger i bogen alle tre betegnelser, men foretrækker at kalde dette felt for en fold med ugjorte valg. Dét er i sig selv også folden mellem viden og væren, som er bogens undertitel. Det er dette spænd og dets uforenelighed, der dels giver mange mulighedsrum, dels skaber et væld af dilemmaer, som vi vil beskæftige os med gennem bogen.

¹⁶ Ibid s 29

Vi ser nemlig en tendens til en tilsvarende udvikling inden for ledelse og organisering af virksomheder, det offentlige og ikke mindst frivillige organisationer. For få årtier siden var ledelse og organisation karakteriseret af fastlagte kommandostrukturer og udviklede regelsæt. I dag står virksomheder og organisationer overfor en kompleksitet, hvor selv de bedst udviklede regelsæt må give fortabt, og hverdagen i stedet er kendetegnet af mere fleksible opbygninger af ledelse og ansvar baseret på de muligheder, der foreligger for at kunne realisere de værdier, der er centrale i den pågældende organisation.

Det vil sige – det er trenden, men ikke alle virksomheder og organisationer følger i det spor. Det kan der være mange årsager til, men elementer som stærkt traditionsbundne markeder, et øget fokus på effektivitet og stærkt politisk styrede organisationer kan være medvirkende.

For eksempel vil vi kunne træffe på virksomheder, der er hårdt pressede af konkurrencen på de globale markeder, og som derfor sætter hårdt på effektivitet gennem fokus på fysisk indretning af produktionen og fokus på de kvantitative data. Her vil fastlagte strukturer og en stærk hierarkisk styring være fremherskende, og med al sandsynlighed også virke fremmede for konkurrenceevnen på kort sigt.

Vi vil også kunne træffe på offentlige institutioner, der fx agerer indenfor rehabilitering, hvor man i meget høj grad lægger vægt på kvalitative tolkninger af mulighedsrummene, der kommer til syne, når de sociale og psykiske processer opnår samspil med de fysiske lag. Her bruger både ansatte og borgere megen energi på at skabe åbninger i de muligheder, der byder sig til.

På tilsvarende vis findes selvfølgelig også både private virksomheder, der er topologisk orienterede og har fokus på subjektive, kvalitative tolkninger og offentlige institutioner, der er frosset fast i stærke hierarkiske mønstre fx på grund af en stærk udefrakommende politisk styring.

Eksemplerne her kan umuligt dække alle de mulige samspil mellem faste strukturer og rammer for udfoldelse, mellem topografi og topologi, mellem helheder og detaljer, mellem kvantitative og kvalitative tilgange, mellem sociale og psykiske lag på den ene side og fysiske lag på den anden side.

I alle tilfælde vil der være behov for at kunne stoppe op og træde et skridt tilbage for at betragte mulighederne for at kunne handle anderledes. Ikke kun gennem den rationelle refleksion over mulighederne, men også gennem at turde være til stede i situationen, fornemme atmosfæren, bruge intuitionen og turde handle.

Vi kan sige, at vi i *Når ledelse sker...* tager på opdagelsesrejse ind i landskabet af mulighedsrum, og lader os inspirere af intuitionen. Tankerne bag New Nordic arkitekturens topologi kan ses som en eksemplarisk præsentation af, hvordan den fysiske indretning afstedkommer såvel sociale som psykiske lag, og hvordan vi gennem intuitionen kan udnytte de mange lag til at se nye veje og muligheder.

Tendensen i udviklingen af topologiske træk har været gældende i den vestlige verden gennem de sidste ca. 20 år, med forskellig gennemslagskraft inden for forskellige fagligheder, brancher, videnskaber etc.. Geografisk er denne udvikling også blevet meget forskelligt modtaget og udviklet. Tilsyneladende har vi i Norden haft gode vækstbetingelser for tankegange, der hylder mangfoldighed og kreativitet.

Der er med stor sandsynlighed mange faktorer, der har haft indvirkning på hvad vi kan kalde gode vækstbetingelser for kreativitet. Det spænder fra udviklingen i økonomi, velfærdssystemer, kultur, politiske strømninger og samfundsopfattelse på det kollektive plan til fx udviklingen af personlig frihed, valg af uddannelse, stadig omskoling, fleksibilitet i beskæftigelse, frihedsgrader på jobbet og en række andre ting.

Selvom de nordiske lande er ganske forskellige, så ser der ud til at være en såkaldt New Nordic trend, der er gennemgående for vores samfund, og som gensidigt er med til at fremme udviklingen i landene. Også her er der mange faktorer, der gør sig gældende. I det følgende afsnit vil vi se nærmere på individualiseringen og den store grad af frihed for den enkelte på den ene side og styrkelsen af den sociale tillid på den anden side.

Det er måske netop denne kombination af to ellers svært forenelige størrelser, der via vores velfærdssystemer har skabt gode vækstbetingelser for New Nordic tankegangen, der i bedste topologiske ånd åbner for mulighederne i at tænke i mangfoldigheder og kvalitet og at turde satse på det. Det kan meget vel være en stor del af forklaringen på, at turde tænke fx arkitektur, kunst, design, madkultur, litteratur og film, samt ledelse og organisering ud fra mere netværksbaserede og kreati-

ve udgangspunkter end tilfældet har været i Nordens nabolande. Det vil vi fokusere på i næste del af kapitlet.