



KAPITTEL 1

RENESSANSEN SOM MÅLESTOKK

BARE FOR Å HA SAGT DET med en gang: Tittelen på kapitlet tramper på alt som er hellig. Et amerikansk, motepreget ledelsesbegrep infiserer europeisk høykulturell tradisjon. Det lukter billig paperback lang vei. Nok en lettvent hvordan-lykkes-i-ledelse-på-ti-sekunder-bok med banal eksempelbruk fra historien. Frokost-tv ligger rett rundt hjørnet med en klam og overivrig temaguide til Firenze. Måtte Herkules og David slå oss til jorden med klubbe og sprettert!

Men det er noe med renessansen og Firenze som ikke bare interesserer kunstelskere, idéhistorikere og japanske turister. Ingen by, ingen tid kan måle seg med dette. I løpet av to-tre generasjoner skjer det ting her som forandrer Europa og får føringer langt inn i vår egen tid. Det gjelder ikke bare innenfor kunst. Paradigmeskifter inntreffer i ulike felt som filosofi, statsvitenskap, arkitektur, ledelse og økonomi. Niccoló Machiavelli skriver en bok som skremmer vannet av datidens ledere og legger grunnlaget for realpolitikk. Marsilio Ficino satser alt på menneskets godhet og gir humanismen en vugge i Firenze. Filippo Brunelleschi bygger en kuppel på Firenzes Duomo som revolusjonerer byggekunsten. Og alt foregår brått og fort.

Europa har skyndet seg langsomt siden Romerrikets storhetstid. Dikteren Petrarca kaller århundrene som følger for en mørk tidsalder, en tid preget av stagnasjon. I

Roma ser de restene av storslåtte byggverk som Pantheon og Colosseum, men slike giganter bygges ikke lenger. Ingen klarer å kopiere Pantheons enorme kuppel. De vet rett og slett ikke hvordan. I stedet brukes ruinene som materiallager for enhver entreprenør eller huseier som trenger en stein eller marmorblokk. Ferdigheter og kunnskaper har forsvunnet. Sammenlign antikke statuer i Vatikanmuseet med hva de skapte i århundrene senere, og det virker nesten ufattelig at de kan ha mistet evnen til å lage noe så vakkert. Tenk å være gjeter på 1300-tallet og vandre rundet i restene av en gullalder med kyrne sine på beitemarkene som en gang var Forum Romanum i Roma – Kuenga, *il Campo Vaccino*, som det nå kalles – og se gammel storhet i templer og søyler stikke opp av jorden. Noe mektig og fantastisk må engang ha vært! Har verden stått stille eller forfalt?

Men så hender det noe. I Italia, men fremfor alt i Firenze. Et vårslepp uten like. Ut av mørketid og svartedauden blomstrer 1400-tallet, *Quattrocento*, i en fargeprakt som ser de skjønneste og villeste foretak og nyskapninger. Vi ynder å påberope oss retten til å leve i forandringens tidsalder. Det er ingenting sammenlignet med dette.

Vi kjenner navnene. Leonardo, Michelangelo, Poliziano, Cellini, Botticelli. Hvis du tror at det er en ren tilfeldighet at alle disse dukker opp innenfor en kort tidsperiode i Firenze, så kan du egentlig slutte å lese. Da har ikke byen noe å lære deg. Hold deg til hjemstedet. Men hvis det ikke er tilfeldig? Kan vi da lære noe? I vår tid besettes vi

◀◀◀ Firenze og domkirken (Foto: Unique Photographs/Bodil Perkins)



NÅR OPPSTÅR KREATIVITET?

Nyere kaos- og kompleksitetsteori bryter med tradisjonelle forestillinger om kreativitet. Ralph D. Stacey er en av mange forfattere som akker seg over vår tro på systemer og kontroll når kreativitet handler om alt annet enn dette. Kreativitet kan ikke fanges inn i innovasjonsavdelinger. Men den kan heller ikke, som de mest entusiastiske tror, slippes løs i anarki. Kreativitet oppstår i overgangen mellom stabilitet og ustabilitet. På denne kanten mellom kaos og orden finner vi rot, motsetninger og konkurranse. Aktørene følger sine egne interesser – og ingen overordnet masterplan. Tvert imot drives prosessene av maktspenninger og dialoger mellom aktørene.

Kreativitet krever derfor variasjon og forskjellighet. Drømmen om oversikt og forutsigbarhet, eller håpet om at vi alle trekker sammen i harmonisk fellesskap, underminerer kreativitet. Paradokser skal ikke nødvendigvis løses, men ris, hvis du ønsker nyskapninger og forandringer. I dette samspillet organiserer mennesker, grupperinger og byer seg selv på en ny måte, og kreativitet oppstår. Innovasjonen vokser frem fra organisasjonens kompleksitet, ikke som en følge av overordnet kontroll eller ytre impulser. Noe av det nye vil vinne frem, men det sier seg selv at mye av det som skapes, vil dø.

Firenzes skapertrang er derfor like mye et resultat av byens komplekse nett av relasjoner og rivaliseringer, som den er et resultat av de enkeltstående geniene. Faktisk skaper geniene hverandre i et komplekst samspill.

av siste nytt og det umiddelbare. Kun dagfersk vare holder. Bare blekk som ennå ikke er tørt på papiret, er verdt å lese. Sivilisasjonen og opplysningen bringer oss stadig fremover i fornuftens og lykkens seiersmarsj. Så hva godt tjener fem hundre år gammel kunnskap? Tja. Kanskje er ikke kunnskapens vei så rettlinjet. Noen bøker overlever over tid, enten det er hundre, fem hundre eller to tusen år. De inneholder kunnskap som gjelder på tvers av tid og rom, ikke bare død kunnskap for universitetsprofessorer. De forteller noe vesentlig som er universelt menneskelig, noe som gjør at folk kan bli berørt av dikt og fortellinger uansett hvor gamle de er. Hvorfor skulle du ellers lese det? Og en del av denne kunnskapen vil dato-stemple vår egen kunnskap. Om hundre år leser ledere fremdeles Machiavelli for å forstå maktens vesen, men få vil ha hørt om dagens ledelsesguruer. Så hva skulle vel Europas største kreativitetstid ha å lære deg?

Renessansen selv trekker lærdom av fortiden. Renessanse betyr gjenfødelse, gjenfødelse av antikken. En ny interesse for fortid og gammel kunnskap våkner. Visste de noe tidligere som vi kan dra nytte av? Byggverk, skrifter, kunst og legender saumfares for viten. Donatello støper en statue av David som er den første nakne helfigur på tusen år. Botticelli modellerer sin Venus over en antikk skulptur. Michelangelo inspireres av utgravde torsoer når han utformer sine egne verker. Død tid blir levende. Tusen år gamle bragder former nye mesterverk. Men de kopierer ikke bare gammel kunnskap. De bruker den som springbrett for ny innsikt og innovasjoner. Og de lærer av hverandre i samarbeid, men fremfor alt i konkurranse.

Den tettteste turiststrøm i Firenze finner du på de tjue meterne som skiller katedralen, Duomo, og dåpskapellet, Battistero. Her står du i renessansens navle. Denne plassen er åstedet for en konkurranse mellom to av renessansens giganter, Lorenzo Ghiberti og Filippo Brunelleschi. En konkurranse som forteller alt om renessansen. En konkurranse som avler et vell av kreativitet. Det åttekantede dåpskapellet har i dag tre store bronsedører. Ghiberti lagde to av disse. De mest kjente dørene vender mot



Oversiktsbilde av Firenze (Foto: Unique Photographs/Bodil Perkins)

KONKURRANSE PÅ KANTEN AV KAOS

Mye skrives om hvordan du skal lede hvis du ønsker forandringer og innovasjon. Kaos- og kompleksitetsteori skildrer en virkelighet som minner om Firenzes virvar av skapertrang og foretaksomhet. Men disse perspektivene går også på tvers av vanlige forestillinger om ledelse og strategi. Shona L. Brown og Kathleen Eisenhardt mener at konsistente og rettlinjede strategiske prosesser blir feil. Strategien må være tydelig nok til å peke ut en retning, men samtidig løs og variert nok til å skape et driv der innovasjonen flyter frem i bølge på bølge.



Du beveger deg på kanten av det uforutsigbare i tre forhold:

- På kanten av kaos: Strukturen må være stram nok til at nyskapninger kan organiseres og fanges opp, men ikke så stram at innovasjonen ikke forekommer. Det virkelige strategiske valget handler om hva som skal struktureres, og hva som ikke skal struktureres.
- På kanten av tid: Grupperinger blir ofte fastlåste av sin suksessfylte eller katastrofale fortid, men de kan også fortape seg i planer om gylne fremtidsutsikter. I stedet bør de forankre seg i nåtid, samtidig som de tar inn perspektiver fra fortid og fremtid.
- På kanten av hastighet: Forandring skapes av tiden, mer enn av hendelser. Hvor ofte nye produkter lanseres kan ha større betydning enn å møte behov i markedet. Kan du skape en rytme som driver innovasjoner og omdanninger?



Duomo med Battistero (Foto: Unique Photographs/Bodil Perkins)

Duomo og skildrer scener fra Gammelt Testamentet. Turistene stimer i flokk foran Ghibertis mesterverk. Michelangelo hevdet at disse dørene var Paradisets Porter. Når livet slutter, og du sjanser for himmelen, så vil disse dørene åpnes for deg. Gud nøyer seg ikke med Byggmakker. Dagens dører er kopier. De opprinnelige dørene befinner seg i et museum bak Duomo. På dåpskapellets nordside finner du imidlertid Ghibertis andre dør med scener fra Nytestamentet. Her ser du Ghibertis originale dører, og de er på mange måter viktigere enn kopiene som turistene omringer rundt hjørnet. Få turister verdiger dem et øyekast. Men det var om disse dørene Ghiberti og Brunelleschi utkjempet sitt store slag.

Da slaget startet, hadde allerede Battistero en bronsedør av Pisano fra 1300-tallet. Nå skulle det lages et nytt vidunder, en ny dør. Etter lang tid med pest og kriger i Firenze, bestemmer et av byens rikeste laug, Kjøpmennenes laug, seg vinteren 1401 for å stille midler til prosjektet. Gud må æres og bestikkes for å verne Firenze. Oppdraget er gitt, finansieringen ordnet, men hvem skal lage døren? Syv personer leverer sine utkast. Etter langdryge vurderinger står to kandidater igjen: Ghiberti og Brunelleschi. De to yngste av alle konkurrentene. Begge befinner seg i begynnelsen av tjuårene, men de kommer fra ulike sosiale lag. Ghiberti har karret seg frem som en oppkomling. Han har ikke engang offisiell godkjenning som skulptør eller gullsmed. Og hva verre er, hans faderlige opphav fremstår som meget tvilsomt. Det er et under at han har kommet så langt i konkurransen. Brunelleschi er på den andre siden Ghibertis rake motsetning. Faren hans var en respektert notar som tjenestegjorde på et høyt nivå i Firenzes republikk. Brunelleschi selv, har tatt mesterbrev i gullsmedfaget. Han kan vise til ferdigstilte verk i Pistoia. Og han har allerede sittet i to av byens råd for styre og stell. Konkurransen står mellom to talentfulle unge menn fra hver sin side av jordkloden.

Begge leverer inn et prøveeksemplar for å bevise sin dyktighet for juryen som tar den endelige avgjørelsen. Temaet er Abraham som skal ofre sønnen Isak på Guds

Hovedbilde:
Orsanmichele
(Foto: Unique
Photographs/
Bodil Perkins)Lite bilde:
Ghibertis Johannes
(Foto: Unique
Photographs/
Bodil Perkins)

LAUGENE

Firenze hadde – som alle byer den gang og nå – flere sosiale lag. Øverst på rangstigen sto de rike familiene. De kalte seg selv *ottimati*, *optimatene* – de beste, med rimelig klar forståelse av egenverdi. Nederst på hakeordenen var en håndverk- og arbeiderklasse. Midt mellom disse to sjiktene var en stand av yrkesgrupper og handelsmenn som organiserte seg selv i laug. Det fantes store og små laug. Kilder nevner så mange som 73 laug. De syv viktigste laugene var:

- Kjøpmennenes laug
- Ullarbeidernes laug
- Bankmennenes laug
- Silkearbeidernes laug
- Legenes og apotekernes laug
- Pelsmakernes laug
- Dommernes og notarenes laug

Laugene hadde stor betydning for økonomisk og politisk liv i Firenze – økonomisk som korporasjoner som regulerte yrkes-

utøvelse, politisk som en maktfaktor som balanserte elitefamiliene. I tillegg hadde de stor kulturell betydning. De konkurrerte med hverandre om å utsmykke byen på best mulig måte. Et tydelig eksempel på denne rivaliseringen finner vi i Orsanmichele, kornsiloen, som da de oppdaget at den huset et Maria-bilde med legende kraft, ble omgjort til en kirke.

Orsanmichele omkranses av tolv nisjer. De mest betydningsfulle laugene fylte hver sin nisje med en statue av sin skytshelgen. Her kjempet laug mot laug og kunstner mot kunstner. Kunstnerne visste at deres verk sto side om side og at de ble vurdert opp mot hverandre. Deres dyktighet ble definert av andres prestasjoner. Men kunstnere kjempet også mot seg selv ettersom flere laug brukte samme skulptør. De måtte overgå sine egne prestasjoner. Ghiberti lovet å lage en Matteus-statue for Bankmennenes laug som var minst like god som Johannesstatuen han lagde for Kjøpmennenes laug. En heftig utstilling av skjønnhet og stolthet, der det ene lauset prøver å overgå det andre. Få byer kan vise til slike kornsiloer.



befaling. Du kan se konkurransebidragene den dag i dag i museet Bargello. Brunelleschi jobber fort og målbevisst. Han har klare ideer om hvordan dette skal se ut, og han deler ikke sine tanker med andre. Ghiberti derimot, drøyer. Han søker råd hos etablerte kunstnere og gullsmeder. Med sjarm og respekt snakker han med personene som skal bedømme verkene. Ryktene svirrer om hva Brunelleschi har prestert. Ghiberti former og reformer sitt bidrag gang på gang. Til slutt står det ferdig. Juryen har allerede bevist sin vilje til å bryte grenser og tenke nytt. Ellers hadde aldri Ghiberti kommet så langt, ei heller fått delta i konkurransen. Foran dem ligger to mesterverk, så de nøler. De leker med tanken om å dele prisen og oppdraget mellom disse to stjerneskuddene, men de unge talentenes ego tillater ikke dette. Brunelleschi nekter å vurdere tanken. Så juryen betrakter bidragene en gang til. De to panelene dekker samme tema og inneholder spesifikasjonene gitt fra Kjøpmennenes laug: Abraham i ferd med å ofre Isak, engelen fra himmelen som griper inn, et esel og to tjenere. Men Ghiberti har hørt på rådene som han fikk. Hans verk slår dem som annerledes i oppbygging og eleganse. Abraham og Isak bøyer seg grasiøst i samme bueform. Abrahams tøymønstre følger med. Det finnes noe vakkert og fredfullt i Ghibertis panel som Brunelleschis ikke har. Til slutt vipper juryens favor i Ghibertis retning. Den yngste deltaker og minst sannsynlige prisvinner går av med seieren. Ghiberti vinner knepent mot alle odds. Han svever rimelig høyt i seiersrusen. I sin egen biografi manifesterer han en gang for alle seiers grunnlag: «Til meg ble seierspalmen gitt av alle eksperter og alle konkurrenter. Til meg ble æren universelt overrakt uten noe unntak.»

Selvkrytet, nedtegnet mange år senere, var ikke uten grunn. Ghiberti konstruerer 28 bronsepaneler over Jesu liv, det ene vakrere enn det andre. Forgylte og forseggjorte viser panelene hele 175 personer som hver står frem i sitt eget rom, og som gir hvert panel perspektiv og egenart.

◀◀◀ Campanilen (Foto: Unique Photographs/Bodil Perkins)



Paradisets porter: Ghibertis bronsedør (Foto: Unique Photographs/Bodil Perkins)

Ghiberti nøler heller ikke med å understreke sin egen betydning. Midt på døren plasserer han en liten støpning av sitt eget ansikt. Dypsindig og pompøs med en mote-riktig turban surret rundt hodet – ydmykt omkranset av Maria, Jesus, Satan og andre kjendiser – stirrer Ghiberti ned på deg og gjør eierkrav på mesterverket.