

Musik er selvedende

- af Mads Bo Falk og Birgit Bertelsen

Denne artikel er et resultat af et frugtbart, inspirativt samarbejde mellem musiker og dirigent Mads Bo Falk og managementkonsulent Birgit Bertelsen. Begge forfattere er meget optaget af, hvordan de to verdener – musikken og organisationsteori og -praksis - kan berige hinanden. Det klassiske symfoniorkester er f.eks. en meget illustrativ metafor i forståelsen af organisationsdynamik, -udvikling og selvedelse.

Forandring som ressource

Alt er i stadig forandring, og det er en vedvarende, livslang udfordring for det enkelte menneske at følge med denne forandring - og at få det bedste ud af den. Én ting er det enkelte menneskes omstilling. Det er en anden og endnu større udfordring, når der er tale om hele organisationer, der skal omstille sig hurtigt og smidigt. Det ved de to forfattere fra deres mangeårige arbejde som henholdsvis managementkonsulent og dirigent. Når organisationer og systemer skal ændres, går der mange mekanismer i gang. Nogle af mekanismerne fremmer forandringsprocessen. Andre hæmmer den. For at lykkes med en omstillingsproces er det helt afgørende, at de mennesker, som organisationen består af, individuelt engageres i processen, og at de bliver medskabere af den. Eller sagt med andre ord: Den enkeltes *selv- og medledelse* er i større eller mindre omfang blevet en nødvendighed - både ved forandringer og i hverdagen.

Vi vil i det følgende arbejde med en metafor, som vi finder meget givende for forståelsen af selvedelsens grundtanker: det klassiske symfoniorkester.

Symfoniorkesteret er en organisation, som udelukkende lever i kraft af sin fleksibilitet, lydhørhed og kollektive omstillingsevne. Musik *er* forandring, og musikeren må konstant lytte og omstille sig til sine omgivelser for at orkesterets samlede performance bliver til musik. Hvor er de andre? Hvor hurtigt spiller *vi* nu? Hvor kraftigt? Med hvilken klang? Med hvor lange toner? Hvilke konsekvenser har det for *min* performance lige nu? Hvad er der brug for, at *jeg* gør, for at *vi* når i mål? Denne konstante tilpasning sker fra millisekund til millisekund, hvert øjeblik fra musikken begynder til den slutter, og det ville naturligvis være umuligt for selv den mest kommunikative leder at fortælle hver enkelt musiker i et symfoniorkester på måske 100 musikere, hvad han eller hun skulle gøre nu, nu og nu. Pointen er, at musikeren selv justerer sit output i forhold til omgivelserne, og dermed skaber forudsætningerne for en organisation, som kan *leve af* forandring frem for at være et offer for den. Han/hun er selvedende i ordets allerbedste betydning.

Sådan er det også i de allerbedste selvedende virksomheder. Medarbejderne lytter opmærksomt til kunder, chefer og kolleger og tilpasser derpå deres indsats til de behov og ønsker, som de opfanger.

Orkesteret er selvledende

Orkesteret må nødvendigvis være selvledende i sin organisationsform, da opgaven, der skal løses (musikken) er af så kompleks og hurtigt foranderlig natur, at det vil være håbløst at lede dens udførelse i detaljer. Men selv hvis det virkelig var muligt at lede alt, hvad der foregår i orkesteret, ville det stadig være bedre at lade være! Dette skyldes, at selvledelse ikke kun er en nødvendighed i et omskifteligt miljø, men også en ressource i sig selv. Musikeren har nemlig brug for at have kontakt til sin egen kreativitet, spillestil, personlighed, energi mm., *imens* den kollektive opgave udføres. Er det ikke muligt pga. detaljeledelse af hver eneste bevægelse, visner både det kollektive og det individuelle engagement, og musikeren holder op med at lytte til sine omgivelser. Herefter kan musikken kun i bedste fald afvikles gennem intenst og konstant lederskab, men der er netop tale om afvikling – ikke udvikling. For musikerne er holdt op med at *bidrage*, herfra udfører de kun opgaven. Sker der noget uforudset (og det gør der altid, når man spiller musik), brænder lederen, som nu er kommet på overarbejde, formodentlig sammen. Der er ingen til at overtage ledelsen: alle venter blot på instruks. Og er det musik? Svaret er nej. I orkesteret pejler musikeren hele tiden dirigenten: Hvor skal vi nu hen? Hvordan er pulsen i dette afsnit af musikken? Udtrykket? Retningen? Hvornår er det præcis, at jeg skal begynde at spille? Men dirigenten er kun en af de mange faktorer, der pejles. Der er faktisk langt mere opmærksomhed på noderne (opgaven) og især på de omgivende musikere. Musikeren forstår på lederen, hvad målet er, men bruger sin årvågenhed i forhold til resten af organisationen til at bidrage til, at vi når det. Dirigenten fortæller sjældent den enkelte, hvad han/hun skal gøre. Men han/hun fortæller hele tiden, med sit kropssprog, i hvilken retning hele organisationen er på vej. Ud fra denne information finder musikerne selv ud af, hvad netop de skal bidrage med for at der opstår musik, og ikke blot et sammensurium af individuelle præstationer.

Den selvledende medarbejder

Det er ikke så lige til at være selvledende medarbejder i en musikalsk organisation. Kravene til en sådan er flere og anderledes end til en medarbejder i en mere traditionelt organiseret virksomhed.

Først og fremmest er en vilje og evne til at *lytte*, også i overført betydning, af afgørende betydning. For at selvledelse kan fungere, er det af essentiel betydning, at medarbejderen er indstillet på konstant at være opmærksom på omgivelserne, samt at der er en villighed til at ændre kurs i forhold til det, man konstaterer i disse. Det indbefatter også en villighed til at trække sig tilbage, når andre er i fokus ("har solo"), så disse andre har optimal mulighed for at gavne organisationen med deres indsats uden at skulle kæmpe for at blive hørt af publikum.

Det er af endnu større vigtighed end under andre organisationsformer, at medarbejderen er selvkørende rent fagligt. For naturligvis er der mindre opsyn og vejledning i en selvledende virksomhed.

Motivation og engagement er naturligvis også blandt støttepillerne hos den selvledende medarbejder. Heldigvis kommer man her nemt ind i en opadgående spiral: selvledelse er motiverende og engagerende i sin natur. Vi har utallige gange været vidner til den dybt indredne motivation, det giver, når ledere og medarbejdere gives mulighed for at udfolde sig, og hvor de ofte bidrager med mere, end de selv troede, at de kunne. Her ser vi en sund stolthed over egen indsats, der er kombineret med glæden ved at nå fælles resultater. At indsatsen gør en forskel for kunden, fællesskabet og organisationen.

Ledelse af selvledelse

Hvis orkesteret altså har selvledelse som forudsætning for succes, hvad skal det så med ledelse i det hele taget? Ville orkesteret ikke sagtens kunne spille med ansvaret lagt 100 % over på musikerne individuelt?

Skønt der faktisk er gjort forsøg med dirigentløse symfoniorkestre, er det ikke et fænomen, der har vist sig holdbart. Og forklaringen er, at selvledelse kun kan praktiseres indenfor nogle givne rammer. Selvledelse er ikke anarki, hvor alle gør, hvad de har lyst til eller er bedst til. Det er heller ikke noget, man i den forstand kan indføre. Selvledelse opstår, når det fælles mål for organisationen står helt klart for alle, og den enkelte medarbejder oplever, at hans eller hendes individuelle præstation er nødvendig for, at organisationen når dette fælles mål. Med andre ord: der må være et reelt, individuelt ansvar til stede.

Ledelse af en selvledende organisation består derfor i vidt omfang i at udstikke rammerne for arbejdet, at anvise tydelige mål og i at skabe de bedste betingelser for, at musikerne (medarbejderne) kan udføre arbejdet i frugtbart samarbejde med hinanden.

Lad os følge en dirigents forberedelse og gennemførelse af en koncert med et klassisk symfoniorkester som et typisk eksempel på selvledelseslederens arbejdsmetoder og mål:

- ▲ Dirigenten forbereder sig grundigt hjemmefra. Partituret (en opstilling af noder, hvor man kan se, hvad alle i orkesteret spiller) gennemgås minutøst, enhver detalje i musikken analyseres. Dirigenten danner sig et billede af, hvordan denne musik skal lyde, stil, tempo mv. Desuden analyserer han/hun partituret med det formål at forudse vanskeligheder. Hvilke steder i musikken er vanskelige eller umulige at komme igennem for musikerne uden ledelse? Det er måske steder med temposkift el.lign., hvor der er brug for én musiker (dirigenten) at forholde sig til, for at orkesteret kommer igennem passagen som en enhed. Og hvilke steder vil han/hun kunne overlade orkesteret til sig selv? Der vil ofte være lange stræk, hvor musikernes eget instinkt og musikalitet vil være rigelig drivkraft til at holde sammen på musikken. **Lederen danner sig et overblik over opgaven. Ud fra sit overblik udstikkes nogle mål for organisationen. Dernæst laver han/hun en ledelsesstrategi for denne specifikke opgave. Strategien har til hensigt at forhindre, at der ledes, hvor det er unødvendigt/skadeligt at blande sig,**

men ledes der, hvor det ikke kan undværes.

- ♣ Til prøverne med orkesteret (som der altid er en del af før en koncert) gennemspilles musikken flere gange, både i mindre dele (af hensyn til detaljearbejde) og som helhed. Prøvernes formål er dels, at musikerne lærer musikken at kende, dels at de får en fornemmelse af dirigentens intention med den, og især, at de mærker, hvordan deres kolleger spiller. Alle retter ind efter hinanden, så der opnås en syntese af opfattelser og måder at gøre tingene på. Dirigenten justerer sin strategi efter virkeligheden: det er måske andre steder, end han/hun troede, at der behov for detaljeledelse. Passager, der blev anset som vanskelige for musikerne, klarer de fint uden indblanding. Og så gælder det om at trække sig ud, før man ødelægger for meget med sin ledelse! Desuden bruger dirigenten sit overblik over hele partituret til at hjælpe musikerne med oplysninger, som de mangler (den enkelte musiker har nemlig kun noder til det, han/hun selv spiller): ”I denne passage spiller du samme melodi som violinerne” el.lign. ***Lederens arbejde består i at skabe rammerne for at medarbejderne kan arbejde selv. Han/hun bidrager med overblik, vejledning hvor det er nødvendigt, og en grundlæggende fornemmelse af puls (”fodslag”) til organisationen.***
- ♣ Kommunikationen med musikerne må hele tiden være positiv og anerkendende. Musikerne udfordres gennem krav til helheden, men som oftest uden detaljeret vejledning i, hvordan disse krav opfyldes. Det ved musikerne nemlig bedst selv. Det hedder f.eks.: ”Kan du høre violinerne, mens du spiller din melodi?” og ikke: ”Du spiller for langsomt. Violinerne kan finde ud af det, de følger mig 100 %”. Det hedder også: ”Linjerne i denne melodi skal være lange og bløde”, og ikke: ”Du må ikke lave huller mellem tonerne, buen skal stryge lidt længere ude over gribebrættet, buhastigheden skal være lidt større, og dit vibrato er for hurtigt”. Musikerne kender deres egne styrker og svagheder, har deres egne arbejdsmetoder og veje til at nå mål. Det er en ressource, som dirigenten ikke ønsker at afskære sig fra ved at kræve en helt bestemt løsningsmodel af alle. ***Lederen lever af tillid til, at medarbejderne vil følge de angivne mål, og af anerkendelse af, at de følger dem på deres egen måde. Derfor er anerkendende kommunikation afgørende vigtigt. Der skal være plads til at være ”sig” - samtidig med at kravene til præstationer i fællesskabet er tydelige og ufravigelige.***
- ♣ Dirigenten bidrager først og fremmest med en positiv, fremadrettet energi. Han/hun smitter musikerne med sin egen musikglæde, og inddrager dem i sin opdagelsesrejse ind i musikken. Dirigenten underviser, og at undervise er at vise under. Har man som musiker set/hørt et under ske, vil man gå meget langt for at få det til at ske igen. Og det kan det kun, hvis man yder sit allerbedste i den kollektive sammenhæng. En musiker, som forstår den helhed, han/hun er en del af, vil stille krav til sig selv, som matcher

behovene i orkesteret. Det giver sig selv, hvad der kræves. *Selvledelseslederen er mere et pejlemærke, en energikatalysator og en inspirator end ”den, der bestemmer”.*
Lederen inviterer medarbejderne ind i et rum, hvor der er trykt at være, og hvor det er målet, der sætter kravene, ikke lederen.

Omstilling.

Den selvledende/musikalske virksomhedsform er noget, man *vælger*, og valget har, som det fremgår, konsekvenser for såvel ledere som medarbejdere. Det er selvsagt ikke muligt at ”skifte” til selvledelse fra dag til dag. Er organisationen vant til topstyring, og lederen pludselig blot siger ”gå derhen, og find selv ud af hvordan”, vil der naturligt opstå et ledelsesvacuum. Er dette vacuum moderat, fordi organisationen allerede har bevæget sig trinvist i den retning over længere tid, kan det være meget frugtbart. Tør lederen holde dette vacuum åbent i tilstrækkeligt lang tid, vil medarbejderne (hvis de er forberedt på forandringen), efterhånden fylde det ud med deres eget initiativ – og de vil begynde at lede sig selv som et synligt bevis for, at der ikke er andre, der gør det.

Mads Bo Falk er violinist, musikpædagog og dirigent. Har arbejdet med orkesteret som metafor i virksomhedsudvikling i mange meget forskellige organisationer. Er til daglig tilknyttet Aarhus Musikskole og Randers Kammerorkester. Se mere på www.madsbofalk.dk.

Birgit Bertelsen er chefkonsulent og direktør for TELOS Leadership. Hun har arbejdet med udvikling af organisationer, herunder implementering af selvledelse, gennem mere end tyve år. For yderligere information se www.telos.dk