



Copenhagen Business School  
Institut for Ledelse, Politik & Filosofi  
Kunst & Ledelse

# Direktion

- en erhvervsøkonomisk ledelsespraksis -

af:

Katrine Johansen & Thomas Tøth

---

## **Indholdsfortegnelse**

Om motivationen for nærværende essay .....	2
Om vejen frem .....	3
Om den erhvervsøkonomiske leders positionering .....	5
Om dirigenten som erhvervsøkonomisk leder .....	8
Om domænerne i symfoniorkestret.....	9
Om musikere og dirigent – specialister og generalist .....	10
Om kreativitet og ledelsesimperativet forbundet hermed .....	11
Om dirigentens egenskaber .....	13
Samlende tanker.....	16
Credo .....	17
Bibliografi .....	18

## **Om motivationen for nærværende essay**

Den gamle forestilling om kunst og erhvervsliv som to forskellige domæner er baseret på modsætninger; kreativitet versus rationalitet, følelse versus fornuft, ja muligvis sågar kvindelige værdier sat overfor mandlige. Disse forestillinger om modsætninger har været – og er stadig – under kraftig forandring: Det er ikke noget nyt fænomen, at der foregår en kommercialisering af kunst- og kulturlivet og samtidig en æstetisering af erhvervslivet. For eksempel sniger begreber, som før var forbeholdt erhvervsøkonomien, sig ind i kunstens diskurser. Eksempler herpå er begreber som produktivitet, planlægning, strategi, markedsføring, rationalitet og effektivitet. Samtidig bliver flere og flere kulturinstitutioner organiseret i aktieselskaber og kunstverdenen modtager et stadigt stigende antal sponsorater fra erhvervslivet. Kunstverdenen er blevet bevidst om økonomiens afgørende indflydelse på kunstens praksis med erkendelsen af, at *“every artistic decision has a financial implication”*<sup>1</sup>

Omvendt bruger erhvervslivet termer som kreativitet, iscenesættelse, performance og æstetik, der alle har deres oprindelse i kunstens verden. I virksomhedens eksterne forhold lægges der blandt andet vægt på den æstetiske dimension i produktudvikling og markedsføring, samt på virksomhedens retorik og fremtoning. Hvad angår virksomhedens interne forhold lægges der f.eks. mere vægt på kreativitet i personaleudvikling og medarbejderidentifikation med virksomhedens vision.<sup>2</sup> Denne udvikling hænger bl.a. sammen med tilsynecomsten af “den ny økonomi” inden for det sidste årti. Den ny økonomi er netværksbaseret, dynamisk, kreativ og fleksibel, modsat den gamle økonomi, der er styret af stabilitet, hierarki og rutine.<sup>3</sup>

Samtidig med, at erhvervslivet er begyndt at tage kunstneriske termer til sig er der også sket en anden udvikling: Erhvervslivet er begyndt at integrere selve kunsten i sit virke: Ledere bliver sendt på kurser, hvor de skal lære at udtrykke sig kreativt gennem kunstneriske aktiviteter, kunstnere bliver ansat som kreative konsulenter i virksomheder eller bliver hyret til at udføre kunst i virksomheden. Et eksempel på dette er Nykredits seneste samarbejde med kunstverdenen. Nykredit inviterede en billedkunstner til at komme og male de forskellige afdelinger i forskellige farver: Blå, der skulle associere til himmel/hav, grøn til organisk stof og rød/orange til solnedgang, storbyens lys etc. En medarbejder beskrev, hvorledes kunstneren også gav de forskellige arbejdsgrupper en farve: Mørke farver til dem med de dystre, kedsommelige arbejdsopgaver og lyse farver

---

<sup>1</sup> Koivunen, Niina: Leadership in Symphony Orchestras, p. 99

<sup>2</sup> Danielsen, Anne et. al: Kunsten å hellige middelet, p. 24

<sup>3</sup> Danielsen, Anne et. al: Kunsten å hellige middelet, p. 93

til dem med de udadvendte, energiske opgaver.<sup>4</sup> Denne udsmykning skulle sætte medarbejderne i en særlig stemning, der skulle afspejles i det daglige arbejde. Men er Nykredits samarbejde med kunstnere overhovedet et eksempel på integration af kunst i erhvervslivet?

Det er ganske givet rigtigt, at farve og kunst på væggene påvirker medarbejderes og gæsters sindsstemning, men i dette eksempel synes der nærmere at være tale om anvendelse af kunstneriske *virkemidler* i en virksomhedskontekst end egentlig integration af kunstens verden i virksomheden. Der er tale om et bevidst forsøg på at manipulere sindsstemninger, hvilket i grunden ikke adskiller sig betydeligt fra indretningsarkitektens arbejde med at afspejle virksomhedens profil i de fysiske omgivelser; kunsten er indoptaget i virksomheden, men på erhvervsøkonomiens præmisser – ikke for at bidrage med noget nyt, men for at gøre noget forudbestemt. Argumentet for at ændringen skulle kunne perspektivere medarbejdernes opfattelse af organisationen og det daglige arbejde igennem kunsten synes at blegne.

Integration af kunst og erhvervsøkonomi må være et spørgsmål om at lade både kunst og erhvervsøkonomien indgå på deres egne præmisser og herigennem opnå noget nyt, at skabe en ny dimension. Eksempelvis kunne man i Nykredit lade medarbejderne indgå i en dialog med kunstneren og herved give kunstneren mulighed for at lære arbejdspladsen at kende samtidig med at man giver medarbejderne indflydelse på kunstnerens arbejde i virksomheden; med andre ord skulle kunstneren gives mulighed for at gribe en idé, videreudvikle den i samarbejde med medarbejderne og herigennem stimulere deres kreativitet. Herved er der mulighed for en frugtbar integration.

### **Om vejen frem**

Ligesom kravet til den praktiske integration må være, at både kunst og erhvervsøkonomi indtræder i diskursen på egne præmisser, gælder det for den teoretiske integration af de to områder, at de må indtræde på lige vilkår. Det er vores overbevisning, at den teoretiske frugtbarhed opstår ved fokusering på, hvad det ene område meningsfuldt kan sige om det andet ved at indgå på egne betingelser og uden at krænke andetheden. I nærværende essay vil vi betragte lederen af et symfoniorkester, dirigenten, og forsøge at synliggøre nogle egenskaber som denne må besidde for at kunne udføre sin ledelsespraksis.

---

<sup>4</sup> <http://www.exart.dk/nykredit.html>

Initialt vil vi indstifte dirigenten som erhvervsøkonomisk ledelsesfigur, gennem argumentation for rigtigheden af citatet ovenfor: *“every artistic decision has a financial implication”*, hvorefter vi vil forsøge at kvalificere frugtbarheden af at anskue dirigenten som erhvervsøkonomisk leder.

Fokus vil herefter blive lagt på, hvordan dirigenten ”kontrollerer” musikernes kreativitet, og de udfordringer dirigenten har i dette arbejde. Påstanden om, at dirigenten skal kontrollere musikernes kreativitet synes umiddelbart kontra-intuitiv, idet kreativ udfoldelse jo netop *ikke* er kontrolleret. Vi vil dog forsøge at godtgøre, at den kreative udfoldelse i arbejdet med en symfoni altid må være kontrolleret i nogen grad; der er nogle rammer indenfor hvilke den kreative udfoldelse kan finde sted. Med andre ord er der en forskel på udfoldelse og fri udfoldelse. Vi vil forsøge at vise, at dirigentens opgave i arbejdet med kreativitet bliver at stimulere musikerne til at udfolde sig, men samtidig sørge for at tøjle dem, så udfoldelsen ikke bliver fri udfoldelse.

Til sidst vil vi forsøge at nærme os dirigentens habitus og de egenskaber som dirigenten må besidde for at kunne udføre arbejdet med at stimulere og samtidig tøjle kreativiteten. Ambitionen med dette er, at fremvise nogle egenskaber der er urgerende for dirigenten, men ikke nødvendigvis *kun* for dirigenten. Det er vores overbevisning at disse lederegenskaber er gældende for alle der leder innovative og kreative processer, men argumentation herfor er ikke dette essays ærinde.

## Om den erhvervsøkonomiske leders positionering

Litteraturen, der bearbejder spørgsmålet om hvordan en organisation skal ledes, er nærmest uendelig, men synes at kunne rubriceres som enten *management* eller som *ledelse*. Managementlitteraturen fokuserer på hvordan man gør, mens ledelseslitteraturen har et normativt mål: hvordan man bør gøre. Hvor managementlitteraturen er kendetegnet ved at have et prædefineret konkret mål og udfordringen består i at nå målet, og nå det effektivt og profitabelt, giver ledelseslitteraturen ikke samme mulighed for at opstille mål, men synes meget mere fokuseret på *midlet*. Ledelse bliver således en normativ disciplin, der handler om *den gode handling*, men indskrevet i en erhvervsøkonomisk kontekst må ledelse dog have et mål, som ligger uden for sig selv og desuden er af økonomisk karakter – alternativt bliver det meningsløst. Med andre ord kan ledelse i en erhvervsøkonomisk kontekst ikke være et mål i sig selv, men må være et middel for at være meningsfyldt. Stærkt reduceret kan det siges, at den erhvervsøkonomiske ledelsesudfordring handler om at nå et økonomisk mål gennem gode handlinger – normativiteten sættes i spil indenfor et erhvervsøkonomisk imperativs rammer. Som nævnt tidligere kan dette imperativ, som værende krav om profitabilitet og herfor nødvendig effektivitet, dog ikke negligeres af den erhvervsøkonomiske leder; såfremt lederen handler i overensstemmelse med det normativt gode, men ikke kommer tættere på målet, er handlingerne set med erhvervsøkonomiske øjne meningsløse. Forsøges det modsatte – at nærme sig målet uden hensyntagen til et normativt gode – kan man ikke betegne den person, hvori der er nedlagt en formel magt, som leder, men derimod som totalitær og tyrannisk eller i bedste fald som manager.

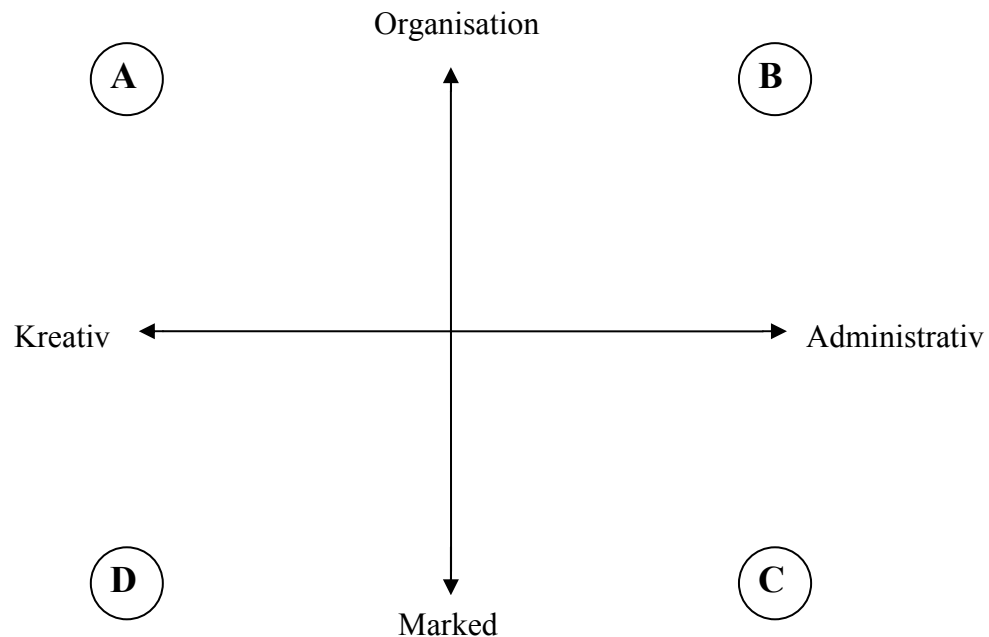
Anskues et liniestykke, hvor ensidig fokusering på markedet er det ene endepunkt og ensidig fokusering på organisationen (og dennes medlemmers) velbefindende er det andet, kan ledelsesudfordringen siges at være at finde det punkt på linien, hvor der er balance mellem de to yderpunkter. Heri ligger ingenlunde en påstand om, at ledelsesbeslutninger nødvendigvis må varetage én og kun én af yderpolernes interesser, men skal derimod forstås som en erkendelse af, at polerne er eksponenter for hver deres kapitalform,<sup>5</sup> og at lederen må anskues som den agent, der igennem sin ledelsesstil initialt opsætter principper for afvejningen mellem kapitalformerne; i kraft af sin (formelle) position har han definatorisk kraft.

---

<sup>5</sup> Bourdieu, Pierre "Af praktiske grunde" p. 22

Ligesom der kan opstilles et liniestykke mellem marked og organisation, kan et tilsvarende liniestykke opstilles, hvorpå lederens anskuelse af arbejdsformen kan placeres. På den ene pol på dette liniestykke findes den frie og uregulerede improvisation og på den anden pol findes hyper-administration, hvor enhver bevægelse og enhver handling er fastlagt og skal følge bestemte mønstre, bedst er illustreret i militærdisciplinen.<sup>6</sup> Ligesom for det første liniestykke gælder, at det erhvervsøkonomiske imperativ også her er rammeskabende, idet selve målet for arbejdet må defineres. For overhovedet at kunne være meningsfyldt i en erhvervsøkonomisk kontekst er en vis administration altså nødvendig.

Lederens placering på de to liniestykker beskrevet ovenfor, er hver for sig sigende for henholdsvis lederens fokus som forskellen mellem proces (intern) og produkt (ekstern) og arbejdsformen som forskellen mellem frihed og tvang. Lederens placering på de to liniestykker vil også være afgørende for hvilke "ledelsesværktøjer" han kan tage i brug, og placeringen har naturligvis også en indflydelse på det som medarbejderne "returnerer" blandt andet i form af humør, interesse, ansvarsfølelse og produkt – materielt såvel som immaterielt. Påstanden i nærværende skrift er således, at lederens positionering i spørgsmålene om produkt vs. proces og frihed vs. tvang er det niveau, der er determinerende for resultatet af arbejdsprocesserne og for lederens vision. I nedenstående figur er de to liniestykker illustreret:



<sup>6</sup> Ganske givet en overdrivelse – hvilket som bekendt fremmer forståelsen.

Som godtgjort tidligere er det imperativt, at den erhvervsøkonomiske leder tænker markedet ind i sin ledelse, ligesom det er nødvendigt med nogen grad af administration. Resultatet af manglende markedstænkning og ingen administration er en placering i koordinatsystemet svarende til punktet A. Placeret i denne ekstrem vil organisationen være uorganiseret, målløs og lovløs; der vil herske kaos. Lederen – her forstået som den person, hvori der er nedlagt en formel magt – eliminerer her sin egen rolle, han bliver ligegyldig og overflødig; han bliver ikke-leder.

Placerer den erhvervsøkonomiske leder sig diametralt modsat af punktet A, illustreret ved punktet C, vil hans virke være kendetegnet af hyper-administration og ensidig markedstænkning. Effekten af et sådan virke vil være totalitarisme, hvor målet så at sige helliger ethvert middel. Et sådan virke vil, ligesom i punktet A, ikke kunne karakteriseres som ledelse, men nærmere som en radikal managementform, et tyranni, hvor fokus ensidigt er lagt på produktet, og hvor måden hvormed dette frembringes er skemalagte processer og kontrol af, at disse bliver udført som dikteret.

Ligesom punktet C ikke kan karakteriseres som ledelse, kan det virke, der eksisterer i punktet B heller ikke betegnes som ledelse, idet det hyper-administrative og diktatoriske element stadig er til stede. Samtidig lægges fokus entydigt på organisationen og individerne heri, hvorved personen hvori der er nedlagt en formel ledelsesposition bliver formynder i stedet for leder.

Den sidste ekstrem, punktet D, er en ensidig fokusering på markedet, der går hånd i hånd med medarbejdernes ubundne kreative virke. I denne ekstrem synes der at være indbygget en eklatant selvmodsigelse, idet produktet er omdrejningspunktet hvormom *intet* drejer, men blot bevæger sig tilfældigt. Ligesom i ekstremen beskrevet som punktet A, vil der her herske kaos.

Gennem ovenstående er det godtgjort, at såfremt kriteriet for den formelle leders erhvervsøkonomiske virke er meningsfyldthed, og såfremt dette virke ikke skal være formynderisk eller totalitært, må personen der klassificeres og klassificerer sig selv som leder positionere sig således, at der er tale om en kombination og en afvejning af henholdsvis proces og produkt samt marked og organisation. Den erhvervsøkonomiske leder må således, for med rette overhovedet at kunne betegnes som netop erhvervsøkonomisk leder, finde en balance mellem de fire ekstremer, hvorved han konstitueres som leder. Selve denne balance er ikke universel, men skal findes igennem overvejelser over hvad der skal ledes, hvem der skal ledes, og hvorfor der skal ledes.



Ligeledes er balancen ikke evig, men betinget af den nødvendighed der er skabt af tidligere positioneringer. Med andre ord må lederen bestandigt forholde sig reflektivt til sine (tidligere) handlinger og formå at skabe balance i den givne situation – kunsten at lede er, at mestre selve vandringen på den gyldne middelvej, *sofrosyne*.

### **Om dirigenten som erhvervsøkonomisk leder**

Som det allerede er antydnet i indledningen, er kommercialiseringen af kunsten ingenlunde et nyt fænomen. For opførelsen af for eksempel en symfoni er der naturligt indskrevet et publikumsafhængigt succeskriterium, idet selv den mest veludførte symfoni, hvor alle deltagere er enige om at udførelsen var tilfredsstillende – ja, endog perfekt – ikke med rimelighed kan betegnes som en succes, hvis der til opførelsen ikke var noget publikum til stede. Man kan med andre ord sige, at selve meningen med at indstudere en symfoni er præsentationen overfor publikum. I arbejdet med en symfoni er der altså et målrationalt. Herved påstås ikke, at dette målrationalt er punktet hvorom alt andet må dreje, at det er epicentret for symfonien, men blot, at dette målrationalt altid spiller en rolle. Når afsætningen<sup>7</sup> af produktet kan beskrives som imperativ for mulig succes, synes det nu rimeligt at påstå, at ledelsesprocessen i og omkring opførelsen af en symfoni også må have en erhvervsøkonomisk dimension, hvorved dirigenten indstiftes som erhvervsøkonomisk leder.<sup>8</sup>

I empiribaserede undersøgelser om lederes organisatoriske virke er fundamentet ofte anekdoter om lederen og om hvad denne siger og gør. Disse anekdoter indsamles oftest gennem interviews med lederen og mennesker i dennes omverden. Forklaringen på denne arbejds metode skal højst sandsynligt findes i den måde der arbejdes på i organisationen: Medarbejderne arbejder sammen, men langt det meste af tiden udfører de dette samarbejde hver for sig. Der bliver holdt koordinerende møder, hvor deltagerne forsøger at skabe en enighed, hvorefter de går hver til sit, og hver arbejder med sin del. I tilfælde hvor der opstår tvivl, stoppes arbejdet og leder eller kollega konsulteres. Samtidig foregår evalueringer af medarbejdernes arbejde ofte bag lukkede døre, hvor kun den implicerede medarbejder og lederen er til stede. Når arbejdet og omgangen med hinanden sker på denne måde, er det svært – muligvis endda umuligt – at foretage undersøgelser, der ikke er baseret på anekdoter opsamlet gennem interviews etc.

---

<sup>7</sup> Afsætning skal her ikke nødvendigvis forstås som værende bundlinie-tænkning, men derimod som interesse fra offentlighedens side.

<sup>8</sup> Se i øvrigt Koivunen, Niina: Leadership in Symphony Orchestras p. 136-145 for yderligere diskussion af den administrative og økonomiske implikation i moderne symfoniorkestre.

Orkestret som arbejdsplads står i skærende kontrast til den "almindelige" arbejdsplads: Arbejdet, der udføres af de enkelte individer, udføres sammen med de andre og nødvendigvis også samtidig med de andre. Opstår der tvivl hos den enkelte medarbejder, musikeren, har denne ikke mulighed for at stoppe op og rådføre sig, men må fortsætte og vente til dirigenten stopper op. Samtidig foregår feedback til både den enkelte og kollektivet i umiddelbar forlængelse af erkendelsen af, at noget skal evalueres, korrigeres eller gentænkes. Karakteristisk for ledelsen af et symfoniorkester er således, at den foregår i plenum samt at den typisk er tidsmæssigt tættere end i en "almindelig" organisation, hvilket bevirker, at undersøgelser af lederens organisatoriske virke i overvejende grad kan baseres på førstehåndsiagttagelser i stedet for på andenhåndsviden.

I det følgende vil der blive set nærmere på symfoniorkestret som organisatorisk egenart, samt hvilket mulighedsrum denne type organisation skaber for dirigenten for at udføre sit organisatoriske virke som erhvervsøkonomisk leder.

### **Om domænerne i symfoniorkestret**

Dirigenten er symfoniorkestrets formelle frontfigur og leder og har i kraft af denne autoritet, magt til – og mulighed for – at påvirke orkestret på forskellige måder. Han kan ved hjælp af gestikulation vise, hvorvidt orkestret skal spille crescendo eller decrescendo, legato eller staccato. Han kan også stoppe musikerne og irettesætte dem, såfremt noget lyder anderledes end han mener det bør. I sin dirigentpraksis må dirigenten dog hele tiden have for øje at han, på trods af sit indgående kendskab til værket, ikke er virtuos på alle instrumenter. Han har til gengæld omfattende generel viden om det at lede et orkester, samt om hvordan han skal tackle forskellige prøve- såvel som koncertsituationer; dette er hans særlige domæne.

På samme måde har orkestermusikerne deres domæner. Hver musiker er teknisk og kunstnerisk specialist på sit specifikke instrument og skaber herved sit domæne, hvorom der er spundet en naturlig, ukrænkelig autoritet og legitimitet til at gøre hvad hver enkelt gør. Med Geert Hofstedes ord kan man sige, at der er en lille magtdistance i den organisatoriske relation som symfoniorkestret udgør, idet individerne ikke accepterer et stejlt hierarki og en stor ulighed i magtfordelingen i organisationen. Musikerne vil behandles som individer med selvstændige, væsentlige domæner.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Hollensen, Svend: Global Marketing p. 173-174. Den lille magtdistance og graden af individualisme er to af de fire aspekter i Geert Hofstedes "4-D model": Hofstede hævder at kulturer fortolker verden forskelligt, og at deres kulturer derfor varierer i graden af de fire kriterier.

Såfremt en fagottist tager stokken fra dirigenten, stiller sig op på podiet og begynder at dirigere orkestret, vil dirigenten ganske givet føle sig krænket. På samme måde vil violinisten føle sig dybt anfægtet og krænket på sin faglighed, hvis dirigenten tager instrumentet ud af hånden på ham og demonstrer hvordan en frase skal spilles. Ligeledes vil musikeren føle sig krænket, hvis dirigenten går hen og placerer sig i kort afstand af ham og betragter ham indgående under spillet. Det vil overskride musikerens intimsfære, idet han forventer at dirigenten holder en vis distance til musikerne. Overskridelse af denne usynlige linie er et udtryk for en "frihedsberøvelse" og for overvågning.

På grundlag af ovenstående synes det meningsfuldt at bruge betegnelserne generalist og specialister for henholdsvis dirigentens og musikernes domæner. Ligeledes kan det fastslås, at det absolut ikke vil være konstruktivt at overskride domænegrænserne. Hvis det sker, undergraves den krænkedes ret og motivation til at udføre sit hverv, og der bliver sået alvorlig tvivl om den krænkedes kreative og faglige eksistensberettigelse, hvad enten det er generalisten eller en eller flere af specialisternes domæne der bliver krænket.

### **Om musikere og dirigent – specialister og generalist**

I ovenstående afsnit er det beskrevet hvordan musikernes og dirigentens domæner i en vis udstrækning er ukrænkelige; at domænerne i nogen grad har karakter af intimsfærer. Man kan sige, at selve det at dirigere i en vis udstrækning er at påvirke musikernes domæner, idet dirigenten er samlingspunktet og garanten for, at man arbejder mod samme mål. Med andre ord har dirigenten et ansvar for at samordne musikernes indsats. I denne samordning ligger der dog mere end blot at sørge for, at musikerne er samme sted i partituret på samme tidspunkt, og at deres arbejde er i overensstemmelse med indholdet i partituret. Samordningen består også i at foreslå tolkninger eller realiseringer af den "historie", som partituret præsenterer i form af dets noder. Indeholdt i dette arbejde er således også at foreslå andre tolkninger eller realiseringer end musikeren har udført tidligere, hvorved dirigentens arbejde bliver irettesættende, men dog skal udføres således at musikerne opfatter det som et forslag og ikke en irettesættelse. Samtidig må dette forslag ikke være specifikt, men skal være en opfordring til at gøre noget anderledes, uden at give et svar på hvordan anderledes, idet et specifikt forslag vil være en krænkelse af musikernes domæne; en afvisning af deres status som specialister – dirigenten skal være inspirator. Opsummerende kan det altså siges om dirigenten, at han skal mestre at ordne musikken og inspirere musikerne, hvilket kun kan gøres såfremt deres status som specialister vedholdende accepteres og respekteres.

Modsat dirigenten skal musikerne producere og innovere: Producere, idet de udfører, hvad partituret dikterer samt hvad dirigenten samordner, og innovere, idet de lader sig inspirere af dirigenten og herved "skaber" fortolkninger eller realiseringer af musikken. Ligesom det gælder, at dirigenten skal anerkende musikerne som specialister, skal musikerne også anerkende dirigenten som leder med generelt overblik – som generalist. Der er altså tale om en gensidig anerkendelse, der afkræver psykiske ressourcer til at acceptere den andens overskud.<sup>10</sup> Ved at indstifte musikerne som specialister og derved acceptere, at musikerne har et overskud på deres specifikke fagområde i forhold til dirigenten, skabes der også et ansvar hos specialisterne. Dette ansvar består i deres pligt til at besvare dirigentens forslag ved at konkretisere dem indenfor den enkeltes fagområde. Såfremt musikerne ikke anerkender dette ansvar, negligerer de samtidig dirigenten som generalist, og han bliver dermed overflødig. Med andre ord er det imperativt at specialisterne realiserer deres egen pligt til at være med-ledere.<sup>11</sup>

### **Om kreativitet og ledelsesimperativet forbundet hermed**

I afsnittet om den erhvervsøkonomiske leders positionering er resultatet af lederens afvejning mellem *kreativ* og *administrativ* forklaret. Det er gjort klart, at såfremt lederen ikke tillader nogen form for kreativ udfoldelse blandt medarbejderne, vil han ikke kunne betegnes som leder, men derimod som formynder eller tyran. Begreberne *leder*, *formynder* og *tyran* er alle værdiladede prædikater, der ganske tydeligt antyder hvordan personen, hvori der er nedlagt en formel ret til at lede, bør handle. Mangt og megen litteratur behandler ledelse som et normativt anliggende, men spørgsmålet kan også behandles som et pragmatisk anliggende – som et spørgsmål om effektiv udnyttelse af ressourcer.

Såfremt opdelingen i generalist og specialister accepteres, må erkendelsen af, at musikerne er i stand til noget dirigenten ikke er i stand til også accepteres. Heraf følger naturligt, at det bliver muligt at konkludere, at såfremt dirigenten i sit (sam)arbejde med musikerne formår at stimulere dem, således at de yder deres bedste, vil resultatet potentielt blive bedre, end hvis dirigenten dikterede hver enkelt detalje. Sagt med andre ord: Der opstår en synergieffekt. Samtidig synes musik at være af en sådan beskaffenhed, at det ikke lader sig gøre at diktere alle detaljer uden rent faktisk at udføre dem, hvilket medfører, at dirigenten må gennemspille alle stemmerne for musikerne, for at diktere udførligt. Det synes således muligt at argumentere for

---

<sup>10</sup> Kirkeby, Ole Fogh: Ledelsesfilosofi p. 34. Her bliver den lededes psykiske ressourcer til at acceptere lederens overskud af f. eks magt, viden og information behandlet. Påstanden i dette essay er, at ikke kun de ledede, men også lederen skal have psykiske ressourcer til at acceptere de ledede som specialister – altså havende et overskud i forhold til lederen.

<sup>11</sup> Kirkeby, Ole Fogh: Ledelsesfilosofi p.37

vigtigheden af specialisternes kreative udfoldelse *uafhængigt* af det gode, det sande, det retfærdige og det skønne, men alene med begrundelse i den synergi der herved kan opstå.<sup>12</sup>

Det er også tidligere godtgjort, at dirigenten er tvunget til at begrænse kreativiteten, hvilket må gøres ved at opstille rammer; ved at explicitere et fælles mål. Dette forhindrer ikke ændring af rammerne i løbet af arbejdsprocessen, men afkræver at en sådan ændring expliciterer nye fælles mål og rammerne, hvorunder dette mål skal nås.

De kreative arbejdsprocesser sætter dog nogle krav til forholdet mellem dirigent og musiker, idet dirigenten, ved at acceptere musikernes kreative virke, er nødsaget til at stole på, at musikerne ikke har deres egen agenda. Ligeledes må musikerne erkende dirigentens overskud som generalist og realisere deres egen pligt som medledere. Dirigentens uddelegering af retten til at arbejde kreativt forudsætter altså en situationel kontekst af loyalitet og gensidig tillid. Samtidig kræver det, at dirigenten erkender, at han på trods af, at han er fuldt ud klar over produktets karakter og egenskaber, ikke er specialist i alle led af produktets tilblivelse. Dirigenten må derfor besidde den grundlæggende antagelse,<sup>13</sup> at musikerne ønsker at gøre deres bedste og skal samtidig have beredvilligheden til at give dem ansvar herfor.

Med ovenstående afsnit som imperativ er det nu muligt at stille skarpere på nogle af de egenskaber dirigenten, som lederfigur i en erhvervsøkonomisk kontekst, må besidde og gøre sig overvejelser omkring, for at kunne lede kreative medarbejdere. På de følgende sider vil sådanne egenskaber blive behandlet.

---

<sup>12</sup> Hvorvidt ensidig fokusering på effektivitet kan betegnes som *god* ledelse er dog en helt anden diskussion, som ikke vil blive taget i dette essay.

<sup>13</sup> Schein, Edgar: Organisationsteori, p. 147

## Om dirigentens egenskaber

I Ole Fogh Kirkebys værk kaldet 'Ledelsesfilosofi' opstilles et katalog over seks lederdyder: eubuli, eufori, hypomone, prolepsis, maieutik og epibole.<sup>14</sup> Opstillingen af dirigentens egenskaber i dette essay skal ingenlunde ses som en fortsættelse, ej heller en eksplicitering af disse dyder. Ole Fogh Kirkebys lederdyder finder deres eksistensberettigelse igennem en normativitet, mens dirigentegenskaberne, opstillet i dette essay, finder deres eksistensberettigelse gennem pragmatikken. Ligeledes er der en forskel, idet lederdyderne er generelle, mens dirigentegenskaberne der her plæderes for er fokuseret på den del af ledelsesvirket, der omhandler stimulering og begrænsning af kreativ udfoldelse hos de ansatte, her ekspliciteret i musikerne. Således er der i dette essay for eksempel ingen form for afvisning af vigtigheden af, at lederen besidder dyder som eubuli og eufori, men en påstand om, at disse dyder ikke er specifikt gældende for ledelse af kreativitet, men derimod er *generelle* for ledelse. Flere af lederdyderne vil dog i det nedenstående blive inddraget, idet det påstås, at de også er *praktiske nødvendigheder* for ledelse af kreative processer.

I al form for ledelse må den første erkendelse være, at ledelse handler om omgang med mennesker. Det er mennesker og ikke maskiner der skal ledes. Dirigenten må forsøge at gøre sig klart, hvordan han kan kommunikere med hver enkelt musiker og erkende, at musikerne hver især er forskellige mennesker, med forskellige tolerancetærskler og forskellige særegenheder, hvilket afkræver forskellige omgangs- og kommunikationsformer. Nogle musikere har for eksempel mindreværdskomplekser, andre er komplicerede eller særligt følsomme: "Oboisterne presser luften gennem det smalle dobbeltrørblad i deres instrument. Det medfører et bestandigt tryk i hjernen. Oboister er derfor altid irritable."<sup>15</sup> De må følgelig behandles herefter, blidt og nænsomt. Ydermere: "Den der ikke forstår sig herpå, vil aldrig komme ud over vanskelighederne med orkestrene."<sup>16</sup>

Det er tidligere kundgjort, at der mellem dirigent og musikere må eksistere en gensidig tillid og loyalitet, og at denne tillid og loyalitet er en nødvendig betingelse for udførelsen af kreativt arbejde. Idet ansvaret formelt ligger som byrde på dirigentens skuldre, skal han kunne stole på, at det ansvar han overdrager til musikerne bliver forvaltet ordentligt. Såfremt musikerne ikke lever op til det ansvar, der bliver placeret på deres skuldre, vil

---

<sup>14</sup> Kirkeby, Ole Fogh: Ledelsesfilosofi, p. 126

<sup>15</sup> Herzfeld, Friedrich: Taktstokkens magi, p. 84

<sup>16</sup> Herzfeld, Friedrich: Taktstokkens magi, p. 84-85

dirigenten som ansvarlig for orkestret blive bebrejdet.<sup>17</sup> Man kan således med rimelighed påstå, at for at lede kreative processer er *at turde* en væsentlig faktor; *dirigenten skal være modig*.

Det første tilfælde, hvori dirigentens mod bliver sat på prøve, er igennem den vedholdende tro på, at musikerne er deres ansvar bevidst og arbejder mod det fælles mål. Det er modet til aldrig at fratage musikerne deres status som specialister, men vise tålmodighed. Denne tålmodighed synes at falde sammen med lederdyden *hypomone*, idet der er tale om en aktiv tålmodighed;<sup>18</sup> dirigenten skal, samtidig med at udvise tålmodighed, inspirere og stimulere velvidende at det i sidste ende er hans ansvar, at musikerne også formår at skabe et acceptabelt resultat gennem disse kreative udfoldelser. Kort sagt: *”Lederen skal være i stand til at sætte sig selv på spil i sagens tjeneste”*<sup>19</sup>

Arbejdet med at inspirere og stimulere musikerne ligger tæt op af en anden af lederdyderne: Maieutikken, jordemoderkunsten – at inspirere er jo netop at give mulighed for, at musikerne kan tænke og kreere selv, finde deres egne begrundelser og være engageret i det fælles mål. Jordemoderkunsten som dirigentegenskab kan siges, at være centrum for kreativiteten; det er herfra at den kreative udfoldelse skal initieres og geninitieres. Mister dirigenten denne egenskab, vil hans status som den inspirerende generalist forsvinde, han vil blive ligegyldig i kreative sammenhænge, og musikerne vil lede efter en ny leder eller alternativt stille sig tilfredse, hvorved det kreative arbejde ophører. Sagt med andre ord er jordemoderkunsten den egenskab der gør, at dirigenten bestandigt kan overraske musikerne, den egenskab der gør ham uforudsigelig.

Uforudsigeligheden skal ikke blot findes i dirigentens tale og gestikulation, men også i musikernes tonale svar til ham. I erkendelsen af opdelingen i generalist og specialister ligger naturligt, at både dirigent og musikere hver især, ved hjælp det overskud de har indenfor deres eget domæne, kan præstere noget, der overrasker den anden part. Således bliver dirigenten, igennem det kreative arbejde musikerne udfører, også overrasket over deres svar i form af musik. Herved fremkommer endnu en egenskab, som dirigenten skal besidde i sit kreative virke: Han skal være parat til at reagere på den musikalske feedback – han skal besidde *dømmekraft* og samtidig have modet til at bekræfte eller afvise musikernes besvarelser af det spørgsmål, hans egne gestikulationer

---

<sup>17</sup> Koivunen, Niina: Leadership in Symphony Orchestras, p. 122

<sup>18</sup> Kirkeby, Ole Fogh: Ledelsesfilosofi, p. 131

<sup>19</sup> Kirkeby, Ole Fogh: Ledelsesfilosofi, p. 132

og noderne i partituret har stillet. Karakteristisk for dirigentens reaktion er, at den skal komme i umiddelbar forlængelse af det tonale svar musikerne har givet. Det er en face-to-face ledelse, der ikke levner mulighed for at dirigenten kan vende tilbage et par timer senere eller næste dag; en ledelse der skal foregå i *kairos*, det rette øjeblik, for at kunne facilitere synergi. Idet det input dirigenten får fra musikerne må være overraskende, da musikerne producerer noget dirigenten ikke selv er i stand til, må dirigentens dom således ofte være baseret på *intuition*.

Af alle egenskaberne en dirigent må besidde for at kunne være leder af kreativitet, synes netop intuitionen at være den egenskab der kræver allermost mod. Her er der ikke tale om mod baseret på en rationelt funderet erkendelse af, at musikerne er i stand til at skabe inden for deres fagområde. Der er heller ikke tale om et mod baseret på en viden om dirigentens eget fagområde, det store overblik, der giver ham modet til at udnytte sine evner til at være inspirerende. Derimod er det mod funderet i troen på, at intuitionen står ham bi. Her sætter dirigenten ikke blot sig selv på spil over for "køberne" af det færdige produkt, men også over for medlemmerne af hans egen organisation; musikerne. At handle intuitivt bliver samtidig udtryk for modet til at stole på, at musikerne accepterer og respekterer ham som leder. Med begrundelse i sin intuition skal dirigenten turde afvise og bekræfte musikerne velvidende, at såfremt der bliver stillet eksplicitte spørgsmål til en intuitivt baseret beslutning, vil der opstå et forklaringsproblem.



## Samlende tanker

I det antikke Grækenland opstillede man to guder som beskyttere af kunsten: Dionysos og Apollon. Førstnævnte karakteriseredes som den emotionelle, inspirerende type, sidstnævnte som den fornuftige, disciplinerede type. Emma Stenström bruger denne inddeling til at karakterisere to ledertyper: Dionysos-lederen leder på baggrund af sin inspiration, fantasi og følelser, og Apollon-lederen leder rationelt og logisk funderet, og hans ledelsesstil er kendetegnet ved planlægning af fremtiden samt ved at være bundlinieorienteret.<sup>20</sup>

Dette essays budskab er, at det er gældende for dirigenten såvel som for andre ledere af kreative processer, at ledelse ikke kan være enten Dionysos- eller Apollon-ledelse, men må være en kombination – "Aponysos-ledelse" om man vil. På den ene side skal lederen være i stand til rationelt at definere et erhvervsøkonomisk mål, og på den anden side skal han være i stand til at arbejde mod dette mål ledet af sin intuition. Lederen skal acceptere og respektere medarbejderne som specialister, men også være i stand til at udtrykke sin mening om specialisternes arbejde ved at be- og afkræfte dem. Lederen skal også være tålmodig, men må altid holde sig for øje, at der arbejdes mod målet. Lederen skal kunne uddelegere ansvar, men samtidig anerkende, at ansvaret altid er hans. Kort sagt skal lederen være i stand til at foretage afvejningen mellem at være administrativ og opfordre til kreativitet samt afvejningen mellem at have fokus på (individene i) organisationen og markedet hvorpå produktet skal afsættes.

Igennem dette essay er det forsøgt at fremlægge egenskaber der er nødvendige for at kunne lede kreativitet. Specifikt er dirigenten blevet inddraget som eksponent for denne ledertype, men det er vores overbevisning, at det er muligt at parallelisere dirigentens virke til ledere af andre typer kreative processers virke. Flere egenskaber som dirigenten må have for at kunne løse specifikke problemstillinger er fremlagt. Disse egenskaber synes alle at have en fælles betingelse: *modet*. Muligvis er det netop modet der er demarkationslinien mellem *at lede* og *blive ledet*, muligvis er modet forskellen mellem leder og manager.

Modet giver lederen mulighed for at træde i karakter, for at tage retten til at definere og beslutte, selv når det sker på et videnskabeligt vaklende grundlag. Modet giver lederen mulighed for at følge sin intuition, til at blive lidenskabelig i stedet for videnskabelig. Med ovenstående sagt om modet kan et leder-credo se ud som følger:

---

<sup>20</sup> Stenström, Emma: Konstiga företag, p. 99

## **Credo**

*Jeg tror på det allestedsnærværende mod. Jeg tror på modet og pligten til at udvise den autoritet, som min lederrolle fordrer. Med autoriteten kan jeg diktere, definere og træffe afgørende beslutninger i mit daglige virke som leder. Eftersom jeg har det overordnede ansvar både for organisationen som helhed og for den enkelte specialiserede medarbejder, skal jeg have mod til at definere mål og strategier. Samtidig skal jeg turde at afvise forslag fremlagt af andre end mig og beslutninger der måtte være taget af andre end mig.*

*Jeg tror også på modet til at være kreativ og modet til at give de specialiserede medarbejdere mulighed for og rum til at kunne udfolde deres kreative virke. Jeg tror på modet til at kunne udvise en grundlæggende parathed til at gribe ideerne når de dukker op og improvisere over dem ved at følge min intuition; en tro på det givtige i at turde udforske det uforudsigelige.*

*I min uddelegering af ansvar tror jeg på de specialiserede medarbejderes grundlæggende lyst til at gøre et godt stykke arbejde, og på at de erkender og værdsætter deres ansvar som medledere. Derfor besidder jeg også modet til at vise dem tillid, fungere som inspirator når de behøver det og forholde mig til deres gerning.*

*Jeg tør tror på, at de specialiserede medarbejdere respekterer mig og har tillid til mig som generalist og stoler på min dømmekraft. Jeg tror også på, at de herved respekterer de beslutninger jeg træffer, rationelle såvel som intuitive.*

*Jeg tror på fremkomsten af synergi i de organisatoriske relationer og arbejdsmetoder i det øjeblik dette credo bliver artikulert gennem min tale og mine handlinger.*

## Bibliografi

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil (1998): *Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*, Handelshøjskolens Forlag, København

Barsoux, Jean-Louis og Schneider, Susan (2003): *Management interculturel*, Pearson Education France, Paris

Bourdieu, Pierre (1994): *Af praktiske grunde*, Hans Reitzels Forlag, København

Danielsen, Anne et. al (2003): *Kunsten å hellige middelet*, Høyskoleforlaget A/S, Kristiansand

Herzfeld, Friedrich: *Taktstokkens magi*, Skandinavisk Bogforlag, Odense

Hollensen, Svend (2001): *Global Marketing*, Pearson Education Limited, London

Kirkeby, Ole Fogh (2004): *Det nye lederskab*, endnu udgivet

Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Ledelsesfilosofi - et radikalt normativt perspektiv*, Samfundslitteratur, København

Koivunen, Niina (2003): *Leadership in Symphony Orchestras*, Tampere University Press, Tampere

Meyer, Torben et. al (1966): *Musikalske selvportrætter*, Jul. Gjellerups Forlag A/S, København

Stenström, Emma (2000): *Konstiga företag*, Elanders Gotab, Stockholm

Exart's hjemmeside: [www.exart.dk/nykredit.html](http://www.exart.dk/nykredit.html)