

Bandet – musikkens kreative organisation

Tanker om det ikke-hierarkiske bands værdier og disses potentiale som inspiration til udvikling af organisation og ledelse

Af Henrik Sveidahl, Saxofonist, rektor ved Rytmask Musikkonservatorium i København

Det er altid stimulerende at foranstalte et møde mellem to eller flere på overfladen modsatrettede begreber – i dette tilfælde indeværende temanummers fokusbegreber, kreativitet og ledelse. Ofte kan man opleve, at nye forståelser og muligheder opstår netop der, hvor en tæt kinnedans ved første øjekast ser enten umulig eller konstrueret ud. Mange kunstudtryk er opstået som et resultat af sådanne møder eller sammenstød om man vil. Den rytmiske musiks historie er een lang fortælling om, hvordan kulturmøder – ofte endda kulturkampe – mellem to eller flere samfundsmæssige, sociale eller musikalske virkeligheder har skabt grundlaget for helt nye og særdeles levedygtige musikformer og musikkulturer. Jeg vil i denne artikel forsøge at tænke højt over, om musikkens kreative organisationsformer kan inspirere til udvikling af organisationer og ledelse. Jeg vil tage udgangspunkt i mine egne erfaringer, dels som musiker og bandmedlem og dels som rektor gennem fem år på Rytmask Musikkonservatorium (RMC). På baggrund af disse erfaringer vil jeg forsøge at trække nogle linjer, tegne et par perspektiver og stille nogle spørgsmål.

Ledelse i det kunstneriske felt

Som musikere arbejder vi stort set altid i sammenhænge, hvor kreativitet og ledelse finder sted i samme rum. Det er indlysende, at kreativiteten har stor betydning for den kunstneriske proces, men at ledelse også udøves i det kunstneriske felt, bliver ikke lige så ofte bragt på banen. I visse musikalske sammenhænge er ledelse særligt tydelig; når dirigenten leder et klassisk orkester eller ensemble, eller når en kapelmester samler sig et band for at løse en konkret kunstnerisk opgave.

Her foregår traditionel eksplicit ledelse, som i forhold til sit indhold ikke principielt adskiller sig fra almindelig virksomheds- eller institutionsledelse. Der er fokus på udøvelse og opgavevaretagelse efter centralt fastsatte målsætninger – komponistens, dirigentens, kapelmesterens.

I det ikke-hierarkiske band – som er et udpræget fænomen i den rytmiske musik - foregår imidlertid en form for fællesledelse, som er interessant at kigge på og tænke over og som muligvis har et vist potentiale som inspiration for ledelse i mindre organisatoriske enheder – centre, teams etc.

Den musikalske organisation

Min erfaring i forhold til denne type organisation og denne særlige form for ledelse kommer primært fra mit mangeårige medlemskab af Tango Orkestret. Orkestret blev dannet i 1989 af fem unge, ambitiøse og meget forskellige musikere som delte en passion for den nyere argentinske musik. Betragtet som orkestermedlemmer er vi så forskellige, som man næsten kan forestille sig – såvel på det musikalske plan som på det personlige plan. Vi har, ud over vores fælles passion for den argentinske musik, meget forskellige præferencer og ikke mindst meget forskellige musikalske kompetenceprofiler. En har et guddommeligt musikalsk øre og et stort talent for at skabe musik i nuet; en anden er udpræget struktur- og ordensmenneske; en har en helt særlig evne til at få sine musikalske budskaber ud over scenekanten; en er lidt tilbageholdende af natur men har en stærk kompositorisk åre; og en er instrumental ekvilibrist på det allerhøjeste internationale niveau. Hvad samler sådan en gruppe mennesker og hvordan skabes fremdriften? Hvordan udøver vi ledelse i et ligeværdigt kollektiv, hvor ingen har en særlig privilegeret adkomst til at definere opgaven og sætte kursen?

Det første og uden tvivl helt afgørende kendetegn er, at orkestrets medlemmer har en stærk indbyrdes personlig relation. Vi refererer til hinanden som familie. Vi er med til hinandens runde fødselsdage, bryllupper, dåb, konfirmationer osv. Vi har traditioner, som alle andre familier har – sommerfest og julefrokost. Traditioner som tillægges meget stor betydning og som til stadighed bekræfter relationen. Orkestret har selv fundet sammen og vi tillægger relationen meget større

betydning end blot det strengt professionelle. Der er ikke tale om et 'udefra' sammensat team, som har fået en konkret opgave at løse i fællesskab, men en mini-organisation med medlemmer, der har valgt hinanden og som sammen har formuleret fælles målsætninger. For dette er et andet vigtigt udgangspunkt i denne sammenhæng. Bandet styrer på en fælles og meget fleksibel vision. En vision som til stadighed er til diskussion og forhandling i gruppen og som – når det kommer til stykket – udgør ryggraden i orkestrets udvikling. Det er, når det ikke længere er muligt at skabe et fælles billede af, hvad 'organisationen' skal udvikle sig til, at de fleste af denne type orkestre går i opløsning.

I Tango Orkestret har arbejdet med at formulere og til stadighed reformulere visionen stor betydning. De fleste lange køreture frem og tilbage fra koncerter rummer disse diskussioner, og det er tydeligt, at 'magtbalancen' mellem gruppens medlemmer hele tiden forrykker sig. Alle har deres kæpheste og velkendte positioner, men i det store og hele er der en forståelse for, at man skal kunne komme til orde og skal kunne genkende sine egne kæpheste i de endelige fælles beslutninger. Der føres så at sige et løbende regnskab, hvor gruppen – i det uudtalte – sørger for at magt- og dermed også ledelsesbalancen i orkestret løbende opretholdes. De fleste konflikter i orkestrets historie – og dem har der været en del af – kan henføres til opståede ubalancer i det fælles magtrum.

Seks forudsætninger for det ikke-hierarkiske orkestres overlevelse

For at sikre, at orkestret overlever på sigt, skal der endvidere etableres en vis balance for så vidt angår engagement. Det ikke-hierarkiske band er afhængig af en stadig gensidig bekræftelse af fællesskabets betydning for den enkelte. Det vil typisk skabe store problemer, hvis der over længere tid er et medlem, som i sit samlede professionelle virke prioriterer orkestret markant lavere eller højere end de øvrige. Det er faktisk ikke nødvendigt, at orkestret placeres på den mest fremtrædende plads i det enkelte orkestermedlems professionelle prioritering. Det afgørende er, at alle medlemmer har et nogenlunde ligeligt engagement i projektet. Der er masser af eksempler på bands, som har overlevet endog rigtig mange år, selvom det tydeligvis ikke har været den vigtigste prioritering for dets medlemmer. Balancen er det afgørende. Det er altså min erfaring, at

følgende har betydning for, hvorvidt det ikke-hierarkiske band kan etableres, få succes og opretholde sin eksistens:

- Bandet grundlægges på en **fælles passion**.
- **Diversitet** for så vidt angår faglighed og personlighed ser ud til at være befordrende;
- **Selv-konstituering**. Bandet har valgt 'sig selv' – er grundlagt af 'sig selv' – og tillægger den personlige og følelsesmæssige relation mellem dets medlemmer betydning, som ligger ud over blot det professionelle;
- Bandet styrer på en **fælles, levende og meget fleksibel vision**, som til stadighed skal være til diskussion og forhandling;
- **Flydende magtbalancer**. Indflydelses-, beslutnings- eller magtbalancen er ikke entydig i bandet. Den skal løbende kunne forrykkes. Målet er at skabe ejerskab til beslutningerne gennem reel indflydelse;
- Bandets overlevelse er afhængig af, at fællesskabet til stadighed bekræftes ved at den enkelte bidrager med sit engagement. Der skal tilstræbes en **balance i bandmedlemmernes engagement** i orkestret.

Som leder af en kreativ uddannelsesinstitution som uddanner rytmiske musikere, musiklærere, sangskrivere, lydteknikere og music managers er det oplagt at tænke over, om disse erfaringer jeg har som bandmusiker igennem små 30 år, og som jeg ved jeg deler med mange af mine musikerkolleger, kan få betydning for den måde vi arbejder på Rytmask Musikkonservatorium.

Fra centralstyret institution til kreativt fællesskab

Den faglige organisation på Rytmask Musikkonservatorium har fra konservatoriets etablering i 1986 været opbygget som de fleste andre traditionelle undervisningsinstitutioner med et stærkt fagligt ledelseslag, der udvikler, planlægger og fordeler undervisningen til lærerne, som udfører opgaverne. Ved en parallelisering til musikkens organisationsformer ligner denne faglige ledelsesmodel i udpræget grad det klassiske ensemble, symfoniorkestret eller det kapelmesterledede band. Alle er de konstellationer som primært lægger vægt på udøvelse inden

for på forhånd fastsatte rammer. Den klassiske symfonimusiker forløser komponistens musik i dirigentens fortolkning. Musikeren i det kapelmesterledede band forløser enten kapelmesterens musik eller andres musik i kapelmesterens fortolkning. Selvom der inden for rytmisk musik altid vil være forventning om, at musikeren tilføjer skabende elementer til musikken – via improvisation, parafrasering eller lignende –, så har opgaven i høj grad fokus på udøvelse. Som rytmiske musikere kender vi funktionen som hyret musiker i et kapelmesterledede band – funktionen som *side-man* – til fingerspidserne. Det er et attraktivt job. Koncerterne er arrangeret, turnebussen er lejet, musikken er skrevet, pr-materialet er sendt ud osv. Vi kommer til prøverne – selvfølgelig med al den professionalisme og parathed, vi kan mønstre – og er klar til at løse opgaven. Og vi spiller koncerten og investerer alt, hvad vi har af kreativitet og håndværk for at forløse situationen på bedste måde. Men det er ikke vores band. Vi er måske ikke altid - på samme måde som kapelmesteren naturligt er det – optagede af, hvorvidt arrangøren nu også er tilfreds, om der er kommet nok publikum, så kapelmesteren måske kan håbe på at komme igen en anden gang, eller om musikken er forløst, som det var kapelmesterens oprindelige drøm. Vi har gjort vores job – og vi har gjort det godt.

På Rytmisk Musikkonservatorium har organisationen været lagt an, så det var naturligt for lærerne, som alle er skabende og udøvende musikere, at opfatte undervisningsopgaven som det gode job i kapelmesterens band. Der var styr på de studerende, der var booket et lokale, studieordningerne var skrevet og flyglerne var stemt. Læreren skulle alene fokusere på at levere en højt kvalificeret undervisningsindsats inden for de givne rammer. Og det har de gjort. Konservatoriet har præsteret utroligt gode resultater i sin snart 25 årige historie. Men det var som om, der manglede noget. Det var som om, vi ikke fik glæde af alle de kompetencer, konservatoriets skabende og udøvende musikere og lærere besad.

I det kapelmesterledede orkester udgør kapelmesteren personificeringen af orkestrets målsætninger, ambitionsniveau og i sidste instans dets udviklingspotentiale. Som det er med alle andre hierarkiske organisationer, hvor ledelsen styrer processerne i detaljen, udgør kapelmesteren selv orkestrets begrænsning. Bandet bliver i de fleste tilfælde præcist så godt som

kapelmesteren har fantasi og ikke mindst musikalske og ledelsesmæssige kompetencer til at det kan blive.

For få år siden måtte jeg erkende, at Rytmisk Musikkonservatorium ikke ville kunne drive sine resultater op på det højeste internationale niveau med mindre der skete en markant ændring i organisationskulturen – fra det kapelmesterledede orkester i retning af det ikke-hierarkiske band. Jeg havde mistet troen på, at vi kunne fastholde vores position, med mindre fagekasperterne – de skabende og udøvende musikere og lærere – overtog ansvaret for at udvikle, planlægge og drive konservatoriets uddannelsesaktiviteter. Særligt vigtigt var det at skabe en organisation, hvor min og den øvrige ledelses egne begrænsninger ikke blev konservatoriets, men hvor det ledelsesmæssige hovedfokus skulle ligge i at sikre, at fagekasperterne fik de bedste muligheder for at udfolde deres faglige visioner og kompetencer.

I 2006 formulerede Rytmiske Musikkonservatorium en vision om at være uddannelsesinstitution for rytmisk samtidsmusik med særligt fokus på det at skabe musik og musikoplevelser. Visionen ekspliciterer en grundlæggende forventning, der knytter sig til al rytmisk musik; at musikeren kan skabe sit eget musikalske materiale – gennem komposition, arrangement, improvisation, produktion mv. En rytmisk musiker skal altså både kunne skabe og udøve musik. Også set i det perspektiv var det indlysende, at den eksisterende faglige organisationsmodel og faglig ledelsestænkning på RMC – som helt tydeligt fokuserede på udøvelse frem for på skabelse – måtte gentænkes.

At udvikle uddannelser, undervisning og viden fordrer en skabende tilgang, der på mange måder ligner den skabende kunstners. Det kræver den skabende kunstners evne til at formulere visioner, til at se muligheder og til at afprøve nye løsninger. En arbejdsgruppe udelukkende bestående af lærere pegede for snart to år siden på en model, der i højere grad er baseret på lokale, fagligt rodfæstede udviklingsmiljøer. En model, som over en periode på halvandet år nu er i gang med at blive implementeret i skikkelse af en række faglige centre på konservatoriet. Den faglige organisation består af syv centre; et for hvert af de faglige hovedområder på konservatoriet. Hvert

center består af højst syv lærere, hvoraf en varetager funktionen som centeransvarlig – ikke centrets leder i klassisk forstand, men derimod centrets facilitator og kontaktperson i organisationen. Centrene har i tæt samarbejde med studieadministrationen ansvar for udvikling, planlægning og evaluering af de faglige aktiviteter, der knytter sig til centret. Centrene arbejder derfor tæt sammen med konservatoriets tre uddannelseskoordinatorer og studieadministrationen, som bistår centrene med koordinationsmæssig og administrativ support.

Ved implementeringen af denne organisationsændring er det faglige ansvar for undervisningen flyttet fra administrations- og ledelsesgangen ud til de faglige miljøer – der hvor den faglige ekspertise findes. Centrene skal udvikle – skabe – konservatoriets undervisningsaktiviteter og sammen med studieadministrationen og uddannelseskoordinatorerne tage ansvar for at de bliver planlagt og drevet. På papiret ser denne justering af organisationen for en skabende og udøvende musiker logisk ud. Men det har været sværere at få modellen til at virke, end man umiddelbart skulle tro. For det er ikke let fra den ene dag til den anden at skulle flytte sin selvopfattelse som lærer fra *udførende* til *skabende* bandmedlem med et aktivt medansvar for struktur, tilrettelæggelse og udvikling. Og slet ikke, når det skal ske inden for en institutionel ramme med klassiske hierarkiske styringsregimer; rektor, ledelse, ministerium osv. Ikke desto mindre er det det vi netop i disse år er i gang med at etablere på RMC.

Seks kendetegn for den kreative organisation

Ovenfor nævnte jeg en række kendetegn, der ser ud til at have betydning for det velfungerende ikke-hierarkiske band; fælles passion, diversitet, selv-konstituering, fælles, og fleksibel vision, flydende magtbalancer og balance i forhold til engagement.

Alle konservatoriets lærere har et omfattende kendskab til og meget erfaring med disse kendetegn ved det ikke-hierarkiske band. De har alle været medlemmer af disse kreative fællesskaber. Disse kendetegn udgør altså et fælles erfaringsrum og dermed nogle fælles referencepunkter på tværs af alle niveauerne i den faglige organisation. Referencepunkter som det er oplagt for mig at knytte an til i mit arbejde med at skabe denne kulturforandring i organisationen. Jeg har for mig selv lavet nedenstående formuleringer, der så at sige oversætter

bandværdierne til en RMC sammenhæng. De kan bruges til at skabe retning for mig selv og kunne fungere som grundlag for at formulere en fælles vision for, hvordan vi vil arbejde på RMC.

Passion: Vi er alle dybt optaget af vores opgave – at udvikle unge talenter til at skabe musik og musikoplevelser. Det er en passion for os, som vi sidestiller med vores passion for at skabe og udøve musik.

Diversitet: Vi sætter stor pris på forskellighed. Vi ved, at de bedste og mest perspektivrige resultater ligger i spændingsfeltet mellem forskellige kompetencer og værdier.

Selv-konstituering: Vi har valgt at arbejde på RMC - med hinanden.

Fælles og fleksibel vision: Vores vision er fælles og hele tiden til diskussion, og vi ved, at den til stadighed vil og skal ændres, fordi det er nødvendigt for at holde liv i en institution, der arbejder med samtidskunst.

Flydende magtbalancer: Vi skiftes til at tage ansvar og lede fællesskabet. Når vi har noget på hjerte, noget vi vil, tager vi fat og skaber fremdrift for fællesskabet.

Balance i forhold til engagement: Vi forventer, at alle kaster energi ind i projekterne. Vi tør godt formulere vores forventninger overfor hinanden og sige til, hvis vi ikke synes en kollega eller en leder bidrager nok til projektet.

Faglig selvtægt giver fremdrift

Erfaringerne er stadig ganske få, så det er på nuværende tidspunkt meget vanskeligt at sige, hvad dette kulturforandringsprojekt vil tilføre vores organisation. Men der er ingen tvivl om, at processen allerede har skabt nogle mærkbare forandringer. Vi ser nye måder at arbejde sammen på, nye diskussioner, nye skænderier, nye tiltag, nye positioner og nye relationer. Det forhold, at den nye faglige organisation har flyttet ansvaret for de faglige aktiviteter fra ledelseslaget til de faglige miljøer, har givet helt nye perspektiver i forhold til det at arbejde sammen i lærergruppen. Det er nu nødvendigt at diskutere faglige værdier, kvalitetsbegreber, målsætninger osv. for at kunne afstemme og finde fælles løsninger i de faglige miljøer. Det var tidligere diskussioner, som i høj grad foregik i en enstrenget dialog mellem ledelseslaget og lærergruppen i en oppefra og ned proces. Diskussionerne i centrene afslører endog meget store forskelle i holdninger til de fleste

faglige spørgsmål, og der er dukket en række nye og meget intense indholdsdiskussioner op, som vi tidligere ikke kendte til i lærergruppen. Visionen og målsætningerne er til løbende debat og lærernes forskellige tilgange, kompetencer og værdier bliver synlige på en måde, som vi ikke tidligere så. Vi ser endvidere en gryende diskussion om det fælles engagement. Hvad kan vi forvente af hinanden? Er det rimeligt, at det altid er de samme der trækker læsset? En af de mest iøjnefaldende nye tendenser er, at grupper af lærere i stigende grad tager markante faglige initiativer, som absolut ikke er centralt initieret, men som for de pågældende føles nødvendige for at styrke kvaliteten af konservatoriets arbejde. En form for faglig selvtægt, som giver fremdrift og selvfølgelig afføder en mængde diskussioner, men som helt tydeligt også løfter niveauet.

Ledelsesudfordringer

Ledelsesudfordringerne i denne kulturforandring er mange. Den altoverskyggende er at skabe balance mellem på den ene side at positionere institutionen i forhold til de politiske krav og de styringsmæssige vilkår, konservatoriet er underlagt fra samfundets side, og på den anden side at skabe det nødvendige faglige frirum, som den nye organisation er fuldt og helt afhængig af. Jeg opfatter det ikke som en uoverstigelig opgave på samme tid at styre institutionen i forhold til omverdenen – som i stigende grad stiller legitime krav om samfundsmæssig relevans og dokumentation - og samtidig give optimale rammer for udvikling af musikken og musikoplevelserne. Nøglen ligger i de rationaler og de sprog der knytter sig hhv. til det politiske, samfundsmæssige felt og til det kunstneriske, faglige felt. Som ledelse skal vi kunne tale begge sprog flydende. Men vigtigst er det, at vi kan oversætte mellem felterne på en måde, så der skabes sammenhæng, forståelse og dynamik.

Uddannelsesinstitutionen set som et levende, kreativt udviklingsmiljø

Noget tyder altså på, at de arbejdsformer, kendetegn og værdier, vi kender fra det ikke-hierarkiske band, kan inspirere til udviklingen af den faglige organisation på en uddannelses- og kunstinstitution som Rytmask Musikkonservatorium. Noget tyder også på, at forandringerne har potentialet til at skabe endnu bedre resultater og et mere levende, kreativt udviklingsmiljø. Men

der er lang vej endnu, inden vi kan konkludere endeligt. En mængde spørgsmål presser sig på. Et par af dem kunne være:

- Er det realistisk at etablere ikke-hierarkiske faglige arbejdsfællesskaber i en grundlæggende hierarkisk og politisk styret organisation?
- Hvordan skal dynamikken være mellem institutionens overordnede vision og målsætninger og de 'lokale' målsætninger og initiativer i centrene.
- Hvordan skal dynamikken være mellem de faglige miljøer?
- Hvordan styres sådan en organisation?
- Hvordan undgår vi, at centerorganisationen udvikler sig til et samfund af parallelsystemer – af interesseorganisationer, som strides indbyrdes om værdier og midler, men som trækker i samme retning?

Om mine overvejelser vedr. bandværdiernes potentiale i forhold til udvikling af arbejdsfællesskaber og de meget foreløbige erfaringer kan have videre perspektiver i forhold til andre typer organisationer er selvfølgelig svært at sige. Jeg vil lade det være op til læseren selv at reflektere i forhold til egen virkelighed og vurdere, om der her ligger nogle tanker og erfaringer, som det er værd at arbejde videre med.

En ting føler jeg mig dog overbevist om. Der er behov for at samle interesse for at gennemføre forskningsmæssige undersøgelser af de kreative organisationsformer inden for musikken, dels for at forstå dem på egne præmisser, men også for at skabe viden, som kunne få videre betydning for vores forståelse af organisation og ledelse i det hele taget.