

Hvordan ville din virksomhed lyde, hvis den var et stykke musik?

Af Thomas Johansen & Ulrik Bisgaard (2014)

Forestil dig, at der blev sat musikalsk lyd på din virksomhed. Hvordan ville musikken lyde? Som harmonisk samspil? I dur eller mol? En væver sats med tempo og energi, en jævnt vuggende ballade eller en forudsigelig halvkedelig melodi? Sandsynligvis rummer din organisation eller virksomhed flere stykker musik i sig. Spørgsmålet er blot, om I spiller efter samme partitur og noder, og hvordan I øver jer i samspil, timing, koordination og lytning. Artiklen handler lidt om jazz og meget om ledelse. Ambitionen er at kombinere musik og ledelse – i teori og praksis – til at udvikle bedre, mere lyttende og koordineret ledelse, der kan skabe mere effektfulde og værdiskabende organisationer.

Ledelse handler om at skabe følgeskab. Om at ville noget. At have et formål med den idé eller den opgave man har, og det man gerne vil bidrage med til ens omgivelser. Hvad enten det er publikum, kunder, borgere, brugere eller samarbejdspartnere. På den måde er der rigtig mange paralleller mellem et jazzorkestrets jammende samspil og improvisation – og opgaven som effektiv leder.

Jammende og improviserende jazz og strategisk relationel ledelse kan ses som to sider af samme sag. Det handler i begge tilfælde om at skabe unikke resultater og om at ville gøre en positiv forskel. Det opnår vi bedst ved et sammenhængende miks af tydelige mål, rammer og retning, klare spilleregler, insistende involvering, struktur med plads til spontanitet, lytning og en fælles ambition om at spille hinanden gode.

Jazz og ledelse kræver stærke relationelle og kommunikative kompetencer

Disse kommunikative og relationelle kompetencer er afgørende for præstationerne i et team, en gruppe, en afdeling eller en hel organisation. Jo bedre vi relationelt er koordinerede og kommunikerer løsningsfokuseret, timet og troværdigt, jo bedre præsterer vi på tværs af fag og funktioner. En relationel koordination som på én gang fremmer kvalitet, effektivitet og trivsel.

Jo mere vi skal løse komplekse opgaver, hvor forskellige faggrupper og funktioner skal bidrage til en samlet opgaveløsning, jo mere nødvendigt og afgørende bliver det med en høj grad af relationel koordination (Gittell, 2010). På samme måde som det jammende jazzorkester først lykkes optimalt, når den enkelte musiker på skift giver og tager plads, lytter og kobler sig på de andre – timet og koordineret, bidrager med sine særlige toner i forhold til en større samlet helhed. Synkroniserede bidrag, koordination og timing udgør forskellen mellem den disharmoniske og unikke musikalske performance og oplevelse.

Den gode nyhed er, at vi kan træne og udvikle de relationelle og kommunikative kompetencer. Ligesom jazzmusikerens aktive lytning og timing kan trænes og dermed danne grund for en reel kreativitet.

Den grundlæggende præmis er, at vi bliver dygtige til det, vi træner. Spørgsmålet er blot, hvad det er, vi i vores daglige organisatoriske og ledelsesmæssige praksis går rundt og træner hver dag? Træner vi det, der fremmer vores evne til at kunne spille hinanden gode? Træner vi organisatorisk sammen-

hængskraft? Træner vi værdifuld viden-
deling? Eller evnen til at zoome ud og bogstav-
ligt talt tænke ud af boksen? Opøver vi stra-
tegisk kompetence i vores daglige praksis,
eller reproducerer vi fortidens uhensigtsmæs-
sige mønstre, så vi blot fremskriver og kopie-
rer de resultater vi plejer at få?

De fleste besluttede forandringer bliver aldrig til noget – når samspillet halter

Når langt over halvdelen af alle besluttede
forandringsprocesser ikke bliver til noget i
virkeligheden, så er der noget galt i vores
samspil, og der er brug for at vi tænker nye
veje for at optimere og forbedre dette. Hvor-
dan kan det være, at omkring 70 procent af
alle besluttede forandringer ikke bliver til
noget i virkeligheden?

*“Svaret på dette spørgsmål har gen-
nem 15 år været det samme: Fordi vi
ikke får håndteret de processer, der
sker i vores relationer, når vores fælles
virkelighed ændrer sig. Og i særdeles-
hed fordi den gennemsnitlige leder ikke
får håndteret den modstand, der opstår
mod forandringen.”*

(Maurer, 2010)

Der er grund til at standse op. Ikke mindst
fordi det koster kassen. Milliarder af kroner
bare i en dansk sammenhæng. Når konflikter
ikke bliver håndteret. Når vi ikke deler viden
på en hensigtsmæssig måde. Når vi ikke bru-
ger hinandens kompetencer og erfaringer, så
der opstår synergi. Når vores samarbejde
skaber mere modspil end medspil. Når vi
kommunikere og tænker mere i modsætning-
er frem for modsætninger. Når implemente-
ring af nye strategier eller beslutninger tager
længere tid end planlagt – eller måske aldrig
bliver til noget i virkeligheden.

Ovenstående kan ses som ledelsesskabte
omkostninger og et resultat af uhensigts-
mæssig ledelse. Det fremgår bare ikke af
nogen virksomheds årsregnskab eller bud-
getmæssige kvartalsopfølgning, og derfor
bliver det sjældent taget alvorligt af de øko-
nomiske beslutningstagere.

En lineær excel-regnskabslogik vil således
sjældent afdække de ledelsesskabte omkost-
ninger i den menneskelige del af organisatio-
nen, selvom det ofte er her det største udvik-
lingspotentiale befinder sig. Skal vi forbedre
den enkelte organisations eller virksomheds
evne til at skabe værdi i forhold til kerneop-
gaven, er der derfor brug for at forstå og
arbejde med det, der fremmer værdiskabel-
sen, og så efterfølgende se på, hvad det kal-
der på af ledelse.

Flytter vi fokus fra egen bundlinje til den
oplevede værdiskabelse hos kunden, skaber
vi samtidig et langt mere holdbart og bære-
dygtigt forretningsgrundlag, som organiseret
klogt ofte vil være en endnu bedre forretning.
Også økonomisk. Den afgørende forskel lig-
ger i perspektivet og værdiskabelsens rettet-
hed. Skal vi blive i stand til meningsfuldt og
værdiskabende at spille bedre sammen i for-
hold til den opgave organisationen er sat i
verden for, så er der behov for målrettet og
fokuseret at træne de relationelle og kom-
munikative kompetencer, der er forudsæt-
ningen for en samlet organisatorisk professi-
onel opgaveløsning.

Improvisation og spontanitet kræver træning og forberedelse

Når professionelle jazzmusikere dagligt øver
skalaer, fraseringer og god timing er det for
at skabe de bedste betingelser for det relati-
onelle og improvisatoriske samspil, der er
grundlaget for at nå de unikke præstationer.
På én gang struktureret og samtidigt uformelt
improviseret. Pointen er, at kreativiteten og
improviseringen sker inden for en klar kon-
tekst med en tydelig og kendt opgave og
nogle enkle spilleregler, som alle overholder.
Spontanitet og kreativitet opstår sjældent ud
af ingenting, men kan derimod fremmes rig-
tigt meget gennem træning og forberedelse.

God ledelse og godt medarbejderskab, som
formår at agere reflektivt og klogt i nuet,
forudsætter nærvær og opmærksomhed på
den anden, et klart billede af den fælles ret-
ning og opgave, accepterede fælles spillereg-
ler samt tydelige indikatorer på godt samspil.
Musikalitet og ledelse kan på den måde ses
som to sider af samme sag. Begge discipliner
kræver en høj grad af improvisation, og den

improvisation forudsætter klare aftaler, struktur og masser af træning (Barrett, 2012).

Improvisation bliver i særlig grad nødvendig, når verden eller opgaver viser sig anderledes, end det vi forventede. Når hidtidige arbejds-gange, metoder og strategier ikke længere skaber de ønskede effekter. Når samarbejds-partnere eller kollegaer reagerer på uventede måder. Når en forventet forudsigelighed udvikler sig i en uventet retning, så bliver der brug for spontant i nuet at kunne agere anderledes, hvis vi stadig vil sikre at vi når vores mål. En sådan refleksiv og strategisk spontanitet handler om at kunne agere klogt i nuet i relation til de mennesker vi er sammen med, opgaven vi er fælles om, og i forhold til den kontekst, der er ved at opstå.

'There are no wrong notes – only wrong connections'

(Miles Davis)

Refleksiv og strategisk spontanitet – en ledelseskompetence

En refleksiv og strategisk improvisation og spontanitet skal ses som en grundlæggende ledelseskompetence, der skal sætte den enkelte leder eller ledergruppe i stand til at navigere klogt i en hverdag og en omverden, der metaforisk ofte er præget af tæt tåge og uforudsigelighed.

Inspireret af den amerikanske ledelsesforsker og jazzmusiker, Frank Barrett (Barrett, 1998) handler denne ledelseskompetence om:

- *At kunne intervenere* – at bryde ind, stoppe og forandre; at få noget nyt til at ske og at kunne bryde uhensigtsmæssige reaktionsmønstre, vaner og kulturer
- *At kunne rumme* – tilsyneladende fejl og se dem som en mulighed for ny indsigt, læring og praksis
- *At skabe minimal struktur, som tillader maksimal fleksibilitet* – så den enkelte kan bidrage med størst mulig værdi i forhold til den fælles opgaveløsning

- *At koordinere* – hen imod en øget dynamisk forståelse og synkronisering af opgaveløsningen
- *At skabe mening* – kontinuerligt på baggrund af, hvad der er sket og i forhold til de fremadrettede mål og ønskede effekter
- *At hænge ud og træne* – sammen med ligesindede i et lærende miljø af udøvende praktikere
- *At skifte kontinuerligt mellem at lede og at lede efter* – sammen med andre, at gå foran ved at spille solo, og samtidig at bidrage til helheden og de andres præstationer

Ledelsespraksis bliver således i høj grad en relationel aktivitet. Fordi ledelse handler om mennesker, og om at få mennesker til at spille sammen på en måde, så alle bliver positioneret som de mest kompetente bidragydere, i forhold til en fælles tydelig og meningsfuld opgave.

"Ledelsespraksis kan bedst forstås som en relationel lydhør aktivitet, der kræver, at lederen tager højde for, hvordan hans egen deltagelse i situationen påvirker det sproglige landskab, som han skaber sammen med andre. Som følge heraf er refleksiv praksis mere end blot intellektuel kritik; det bliver en relationel aktivitet, som drejer sig om de forbindelser, man indgår i sammen med andre."

(Barge, 2009)

At lede ud fra en sådan relationel improviserende ledelsespraksis er en konsekvens af en øget kompleksitet i opgaveløsningen, der kræver en anden og udvidet faglighed blandt medarbejderne.

En klassisk professionsfaglighed er ikke længere nok, selv om den stadig er vigtig. Der er mere end nogensinde brug for relationelle og kommunikative kompetencer blandt medarbejdere, da vi i stigende grad har brug for at arbejde på tværs af funktioner og fag.

Lederen er ikke længere den fag-fagligt dygtigste. Han eller hun har i dag en helt anden

opgave. Nemlig at få de forskellige fagligheder til at spille kompetent sammen inden for de rammer og ressourcer, der er til rådighed. At lede det samspil kalder på en ny form for strategisk relationel ledelse (Hornstrup & Johansen, 2013). Der er således ikke brug for mere eller mindre ledelse, men en anden og mere effektiv form for ledelse. Ikke mindst hvis vi skal øge antallet af forandringsprocesser, der lykkes.

"At være fælles om at skabe det rum, hvor ledere kan byde usikkerheden velkommen, kræver i midlertidig, at lederne opgiver deres ekspertposition, en adfærd som deres over- og underordnede måske betragter som urimelig risikabel."

(Barge, 2009)

Med en sådan ny form for ledelse bliver strategi alt for vigtig til kun at være noget ledere beskæftiger sig med. Alle ledere som medarbejdere må være strategisk kompetente for at organisationen samlet set performer professionelt. Alle skal kunne zoome ud og ind, så den del den enkelte bidrager med kan ses i en større organisatorisk sammenhæng. Ligesom den enkelte jazzmusiker kun kan jamme optimalt, hvis han ved, hvad det er for en musikkonstellation han indgår i, og hvad det er for en musikgenre og stil han skal bidrage til.

At lytte og gribe ud efter hinanden i et skabende nærvær – det starter med ledelsen

Når jazz lykkes allerbedst, er det ofte når musikerne med deres kreative lytning og kommunikation evner at gribe ud efter hinanden i et skabende nærvær. En på én gang intuitiv og rationel tilstand, der giver mulighed for at lytte til den ankomende fremtid (Scharmer, 2007). I særlige tilfælde rammer musikerne noget nyt, og når dermed frem til et udtryk, der ikke er spillet før.

'Jazz is the only music in which the same note can be played night after night but different each time.'

(Ornette Coleman, amerikansk saxofonist. From: Barrett, 1998)

Skal vi som ledere lykkes med at skabe noget nyt, må vi skabe de bedste betingelser for at det nye kan ske. Altså skabe en reelt lyttende, lærende og eksperimenterende kultur med en minimal struktur, der kan frigøre maksimal energi og lyst til bidrag. Alt sammen styret og ledt på vej af en meningsfuld, tydelig opgave, der løbende koordineres i praksis med lederen som kulturskaber og kontekstmarkør.

Det begynder med ledelsen. Ønsker du, at din virksomhed eller organisation skal til at spille nye toner og melodier med mere kreativitet og spontanitet, der kan løfte jer op på et nyt og andet niveau i kvaliteten af jeres opgaveløsning starter forandringen med dig som leder eller jer som ledelse.

Forandringer – vi kan ikke styre dem, vi kan kun lede dem

Forandringer og ændret adfærd sker sjældent gennem rationelle argumenter og analyser. Når de sidste 100 års organisationsstrategiskoler helt overvejende har bygget på en rationel planlægningslogik, har det været ud fra en ide om, at vi kan komme fra A til B ved at lægge en plan og derefter informere om planen. Den tilgang er en del af forklaringen på de mange forandringsprocesser, der aldrig, bliver realiseret.

Analyser-planlæg-forandr-logikken er dybt forankret i vores bevidsthed, selv om vores erfaringer ofte peger i modsat retning. Således er troen på, at teorier, analyser og planer kan forandre organisationer og kan bruges som praktiske ledelsesstrategier dybt forankret i den vestlige verdens uddannelsessystemer og business schools (Mintzberg, 2004).

Inspirationen fra den mere kreative, jam-mende og spontane jazzmusik kan være med til at udfordre denne grundlæggende antagel-

se, og på den måde udgøre et alternativ og mere effektiv ledelseslogik i forhold til at skabe reelle forandringer.

Logikken kunne hedde: *Lyt-mærk-forandr.* Ændret adfærd sker langt oftere, når vi bliver påvirket følelsesmæssigt, og her er musikken og kunstens force, at den kommunikerer til vores følelser snarere end vores intellekt. Ligesom stærke formidlere og kommunikatorer er lykkedes med at bevæge millioner gennem visionære og følelsesladede taler: 'I have a dream' (Martin Luther King) og 'Yes we can' (Barack Obama).

Ledelse handler om kommunikation til og med mennesker. Kommunikation, der flytter og gør en forskel, tager ofte afsæt i vores følelser. I en virksomhed fx konkretiseret i en mission og en vision, der er større end aktionærernes bundlinje, og som skaber en samfundsmæssig merværdi. Når pumpevirksomheden Grundfos ikke længere brander sig på pumpernes tekniske specifikationer, men derimod på at '*vi transporterer vand, der skaber liv*', så tales der i langt højere grad til både følelser og et større formål. Sideeffekten er ofte en endnu bedre forretning.

Lederskab og følgeskab – hinandens vitale forudsætninger

Ledelse uden følgeskab er meningsløs. Ligesom den spontane kreative jammende jazz handler om balancen mellem at lede og følge, handler ledelse dybest set om at skabe følgeskab i forhold til en given opgave og inden for nogle rammer og ressourcer. Dette ledelsesmæssige følgeskab forudsætter en stor ledelsesmæssig opmærksomhed og bevidsthed om egen ledelsesposition, og om hvordan vi som ledelse hensigtsmæssigt kan positionere medarbejderne til at blive de strategisk kompetente bidragsydere, som hele organisationen er afhængig af i forhold til at skabe en strategisk kompetent og professionel organisation.

For at fremme følgeskabet bliver det afgørende, at vi som ledelse:

- Leder og går foran i forhold til at skabe en klar, meningsfuld og attraktiv vision, så alle ved hvad målet og opgaven er, og kan se sig selv i den

- Skaber en organisation og en struktur der på én gang understøtter og frisætter den enkelte til at kunne bidrage bedst muligt
- Insisterende involverer relevante aktører, medarbejdere som samarbejdspartnere til at udvikle løsninger på de udfordringer, som vi står over for
- Bevidst arbejder med at skabe en mere lyttende, nysgerrig og undersøgende kultur, hvor den enkelte oplever sig taget alvorligt og såkaldte fejl bliver muligheder for læring
- Anerkender den enkelte, men først og fremmest anerkender organisationen og vores fælles opgave, og dermed er fokuseret på, hvordan den enkelte bedst muligt kan bidrage hertil
- Følger op, giver feedback og feedforward i en løbende koordination af, hvordan vi spiller hinanden bedst muligt, og dermed også skaber mulighed for, at noget helt nyt kan opstå

At bygge bro mellem jazzmusik og ledelse bunder i en ambition om at tænke på tværs af fag og traditioner. Ikke for tværfaglighedens skyld men med et håb om, at det kan inspirere til bedre ledelse. Der er mange paralleller mellem den dygtige improviserende jazzmusiker og den kompetente effektskabende leder. Begge balancerer mellem lederskab og følgeskab. Mellem struktur og improvisation. Mellem klare udstukne mål og spilleregler, og det at kunne handle klogt og kompetent i en emergerende fremtid af muligheder. Begge, jazzmusikeren og lederen, bliver dygtigere ved at træne. Spørgsmålet er blot, hvad du træner hver dag – alene og sammen med dine kollegaer og samarbejdspartnere?

Start med at lytte. Hvordan lyder din organisation eller virksomhed i dag? Spiller I sammen? Hvilke toner, melodier og passager er de dominerende? I hvor høj grad understøtter de løsningen af jeres kerneopgave i dag, og de udfordringer I står over for? Hvad kunne I som ledelse og medarbejdere med fordel træne og gøre mere af? Hvad kunne I hensigtsmæssigt gøre mindre af? Måske holde op med? Eller begynde at gøre, som I aldrig har gjort før?

Mange ligheder og vigtige forskelle

I artiklen har vi fremhævet mange paralleller og inspirationer, som jazzmetaforen kan bidrage med i forhold til en strategisk relationel ledelsestænkning og praksis. Til at skabe bedre og mere effektiv og værdiskabende ledelse. Jazzmusik, spontanitet og improvisation skal dog ikke ses som svaret på al ledelse. Ud over de mange sammenfald ser vi også nogle markante forskelle, som det er vigtigt at have for øje.

Ledelse i en privat eller offentlig kontekst udspringer sig ofte i verden med mange konkurrerende logikker og virkeligheder. Til forskel fra det at spille i en jazzorkester vil der ofte være nogle andre kontante performancerekrav og udefra kommende politiske beslutninger, som kan overtrumfe den enkelte organisations egne mål, strategier og beslutninger.

En kommunalbestyrelse, en virksomhedsbestyrelse eller aktionærene kan stille krav til organisationens resultatmål på en anden måde, end det vil ske i et jazzorkester. Den forskel er der uden tvivl. Det understreger så blot behovet for en ledelse, som er i stand til at navigere i en kontinuerligt forandrende og emergerende verden og virkelighed. Og det er måske i særlig grad der, at jazzens kreative, spontane og improvisatoriske dimensioner bliver afgørende ledelseskompetencer – i en verden af konstant foranderlighed.

Overvej med dig selv:

- Hvad bliver du mest inspireret af i artiklen i forhold til din egen ledelse?
- Hvad ville du mest effektivt kunne gøre mere eller mindre af i din organisation eller virksomhed for at fremme samspillet?

Hvis du vil vide mere

Artiklen er et resultat af et samarbejde mellem Erhvervsakademi Aarhus og konsulentvirksomheden MacMann Berg.

Ambitionen er med afsæt i musikalske prototyper fra jazzten at skabe bedre kommunikation og mere effektivt lederskab og følgeskab i organisationer og virksomheder.

Læs mere på www.macmannberg.dk, hvor vi også vil invitere til åbne ledelseskoncerter med jazz i verdensklasse som inspiration til at arbejde med innovative organisationer, ledelse og følgeskab.

Referencer

- Barge, Kevin (2009): *Undervisnings- og forelæsningsnoter fra masteruddannelse*, MacMann Berg
- Barrett, Frank J. (1998): *Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning*. Organization Science, September/October 1998, Volume 9, Number 5. Taos Institute.net
- Barrett, Frank J. (2012): *Yes to the Mess. Surprising leadership lessons from jazz*. Harvard Business Review Press
- Gittell, Jody H. (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet*. Munksgaard
- Hornstrup & Johansen (2013): *Strategisk relationel ledelse – systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Johansen & Hornstrup (2012): *Gør alle til strategisk kompetente bidragydere*. Lederweb.dk. Væksthus for ledelse.
- Maurer, Rick (2010): *Beyond the Wall of Resistance: Why 70% of All Changes Still Fail – and What You Can Do About It*
- Mintzberg, Henry (2004): *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of management and management development*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Scharmer, Otto (2007): *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Forlaget Ankerhus

Forfatterne



Thomas Johansen – partner og chefkonsulent, MacMann Berg. Uddannet lærer, cand. pæd. pæd. og Master of Science in Systemic Leadership and Organisation Studies. Tidligere generalsekretær i FDF og forskningsmedarbejder på Learning Lab Denmark. Se www.macmannberg.dk



Ulrik Bisgaard - jazzmusiker og adjunkt, Erhvervsakademi Aarhus. Uddannet cand.mag. i Idé- og Kunsthistorie. Har studeret Ledelse & organisation på VIA samt coaching hos Attractor. CD-aktuel med Milonga Trieste med orkesteret TangoJazz. Lyt på www.tangojazz.eu