

ERFARINGSBASERET ARTIKEL – DET DANSKE LEDELSESAKADEMI 2014:

Musikalitet og lederskab

Allan Gardersøe, Musikskoleleder, Guldborgsund Musikskole; aga@guldborgsund.dk
Michael Højlund Larsen, Studieleder, Erhvervsakademi Sjælland; miho@easj.dk

Resumé:

Denne artikel omhandler et foreløbigt studie af mulighederne for at anvende musikalsk træning og dermed æstetisk funderede læringsmetoder som et element i lederes udvikling af lederskab. Artiklens empiriske grundlag er deltagernes oplevelse af 6 musiske workshops, der er gennemført i foråret 2014 med ca. 20 deltagere. Sammenfattende peger undersøgelsen på, at der i musisk træning af ledere findes et unikt dannesepotentiale med en række særlige æstetiske kvaliteter. Den særlige musisk-filosofiske pædagogik ser ud til at kunne give ledere et frirum, hvor de i en tryk og glædesfyldt atmosfære kan danne sig som ledere og udvikle lederskab gennem træning i rytmisk samspil og direction af samspillet. Artiklen er skrevet som et erfaringsbaseret bidrag til Det Danske Ledelsesakademis konference i december 2014.

Musikalitet og lederskab - hvorfor?

De fleste lederudviklingsforløb er i dag sprogligt funderede og bygger på vores evne til at reflektere over ledelse – både med og uden teorier. Dermed gør vi ofte alene brug af en fornuftsmæssig, refleksiv og sproglig tilgang til ledelse. Det giver naturligvis en række begrænsninger i den indsigt og de kompetencer, vi kan opnå omkring ledelse. Disse begrænsninger har vi ønsket at udfordre i konceptet "Musikalitet og lederskab".

Inden for musikken anvender vi ikke alene en anden pædagogik men også en anden rationalitet – nemlig den æstetiske. Erfaringerne viser, at der inden for musikken er en genvej til en række erkendelser og kompetencer, der er relevante for ledere. Og i musikkens verden kan vi hente inspiration til, hvordan vi med enkle midler kan opøve en række centrale dyder og færdigheder.

Musik er for de fleste mennesker, noget vi lytter til som underholdning eller en fritidsaktivitet, vi udøver. Men musik rummer også et helt særligt og uerstatteligt dannesepotentiale – både som en vej til indsigt i, hvad det betyder at være menneske og ikke mindst som en mulig grundtræning af en række centrale ledelseskompetencer og -dyder.

For at undersøge mulighederne for udvikling af lederskab gennem musisk træning for ledere uden særlige musiske forudsætninger har Guldborgsund Musikskole og Erhvervsakademi Sjælland udviklet og afprøvet konceptet "Musikalitet og lederskab". Forløbet er gennemført i foråret 2014 med ca. 20 deltagere i form af 6 fortløbende workshops placeret med 2 ugers interval på en hverdag i tidsrummet fra kl. 8.30 til 11.

Indsigt og træning

Det var vores ambition, at vi gennem musisk træning og samspil på conga-trommer og andre percussioninstrumenter ville søge indsigt i ledelsesrelevante temaer som fx motivation, ansvar, kontrol, selvledelse, retfærdighed, fællesskab, mening og frihed m.v., og vi har løbende været nysgerrige på, hvilke indsigter i forhold til udvikling af lederskab, der er mulige gennem de æstetiske læreprocesser.

Endvidere har vi gennem den musiske træning haft fokus på opøvelsen af blandt andet følgende ledelsesdyder:

- **Lytning** – en særlig opmærksomhed på sine omgivelser og medmennesker
- **Timing** – at kunne genkende det rette øjeblik
- **Intuition** – at vide hvad der er det rigtige at gøre i en given situation
- **Nysgerrighed** – en forudsætning for dybere indsigt og nye erkendelser
- **Indre dialog og suspension** – et indre nærvær der giver ægte undren
- **Positiv usikkerhed** – at hvile i den åbenhed, der gør viden midlertidig
- **Kreativitet** – at iagttage det selvfølgelige som uselvfølgeligt
- **Langsomhed** – "Sometimes the fastest way to get there is to go slow"
- **Pausering** – tavshed, der giver rum til erkendelse
- **Filosofisk leg** – når selvforglemmelse giver indsigt
- **Ydmyghed** – at erkende grænserne for vores egen viden og formåen

Hvordan forstår vi lederskab?

I "Musikalitet og lederskab" har vi arbejdet ud fra en filosofisk inspireret forståelse af lederskab (se fx Larsen, 2012 og 2013). Vi forstår lederskab som det reservoir af viden, erfaringer, holdninger, fremtræden og praktisk kunnen m.m., som det enkelte menneske bygger sin udøvelse af ledelse på, og vi er blandt andet inspireret af Ole Fogh Kirkebys tænkning omkring ledelsesdyder (se fx Kirkeby 2004). Vi betragter lederskab som en sum af de menneskelige kvaliteter, der er nødvendige for at kunne udøve ledelse. Lederskab er således i vores forståelse, noget der haves af nogen fx i form af de rette dyder, mens ledelse er noget der udøves af nogen. Lederskab bliver således en forudsætning for at kunne udøve ledelse.

Et lederskab kan – ligesom dyder - ikke udvikles én gang for alle. Det er en løbende proces, hvor det enkelte menneske anvender og udvikler sine evner til at lære af de erfaringer, som den konkrete ledelsespraksis giver. Lederskab udvikles således primært ved at forholde sig åbent, kritisk og lærende til de oplevelser og erfaringer, som man får ved at udøve ledelse – og ikke mindst ved at forholde disse erfaringer til sin personlige ledelsesfilosofi forstået som de grundlæggende antagelser, værdier, normer og etik m.v., som det enkelte menneske bygger sin udøvelse af ledelse på. Udvikling af lederskab indebærer derfor også en afklaring og udvikling af lederens personlige ledelsesfilosofi.

Et veludviklet lederskab forudsætter, at lederen har opsøgt og opnået en række væsentlige erkendelser omkring ledelse og mange af disse vil sandsynligvis have en vis filosofisk

karakter, fx hvad det betyder at være menneske, at være en del af og have ansvar for et fællesskab osv. Disse erkendelser kan vi ikke opnå uden erfaringer fra praksis. I "Musikalitet og lederskab" forsøger vi at iscenesætte en æstetisk og pædagogisk ramme for en musisk praksis, der giver muligheder for, at den enkelte deltager kan skabe en række ledelsesrelevante erkendelser. Vi betragter det musiske træningsrum som en æstetisk genvej til en række af de erkendelser, det kan være svært opnå i en leders ofte travle og problem-/løsningsfokuserede hverdag. Endvidere er "Musikalitet og lederskab" kendetegnet ved idéen om et træningsrum, hvor der ikke alene erkendes men også trænes med henblik på at kvalificere og opøve ledelsesrelevante dyder.

Hexis – lederens individuelle læringspraksis

Som leder kan man naturligvis lære mange forskellige ledelsesteorier og -modeller ved selv at læse om dem eller få dem forklaret. Men en forståelse for ledelsesteori er ikke nok. En leder er nødt til at udvikle sin indsigt i ledelse ud fra de praktiske erfaringer, han får i selv de mindste ledelsessituationer i sin hverdag. Der er brug for et konstruktivt samspil mellem praksis og teori – både de teorier, der findes i ledelseslitteraturen, og de teorier, der er lederens egne i form af hans forestillinger om god ledelse. Evnen til at være en god leder kræver masser af træning og helst i nogle omgivelser, der i et tilstrækkeligt omfang ligner dem, som lederen skal udøve ledelse i til hverdag. Hexis handler om, at man som leder ved hjælp af forskellige filosofisk funderede metoder etablerer sin egen "ledertræningsbane". Denne træningsbane er en individuel udfordring for den enkelte leder, og den skal ses som en integreret del af det arbejde, det er at være leder.

At forme sin hexis som leder er at forme sin erfarings- og læringspraksis, så denne praksis former lederen selv til en stadig bedre leder. Når først lederen har forstået den grundlæggende idé i begrebet hexis, vil han være i stand til at danne sig selv som leder, og man kan derfor tale om hexis som en mulighed for ledes selv-dannelse. Dannelse i denne sammenhæng skal forstås som evnen til at navigere stadig mere indsigtfuldt i livet. I Danmark har vi en lang tradition omkring dannelse, og det er vel netop det, en leder skal magte: at danne sig selv, samtidig med at han gør det muligt for sine medarbejdere, at de også kan danne sig selv. Lederen har jo ansvaret for andres muligheder for dannelse, i hvert tilfælde når det gælder den del af dannelsen, der er relevant i forhold til livet på vores arbejdspladser. Dannelse er et helt centralt begreb, når vi ønsker at forstå essensen af menneskers udvikling af lederskab, og vi betragter det musiske rum, vi skaber i "Musikalitet og lederskab" som et rum, hvor det er muligt at danne sig selv i samvær og samspil med andre.

"Der findes naturligvis ingen steder på denne jord, hvor man kan uddannes til en fuldt færdig leder, men man tilskyndes til at forme sin egen hexis. At forme sin egen hexis betyder, at man udnytter hver lille situation til at blive bedre til det gode. Som de stoiske filosoffer understregede i næsten samme tidsperiode som Aristoteles, handler evnen til at virkeliggøre det gode om træning, træning og atter træning." (Kirkeby, 2002).

I den løbende udvikling af de 6 workshops i "Musikalitet og lederskab" har vi haft fokus på, hvordan og i hvilket omfang musisk træning kan udgøre et relevant element i lederes hexis – forstået som den enkelte leders personlige træningsbane for udvikling af lederskab.

Hvordan forstår vi musikalitet?

I vores forståelse af musikalitet er vi grundlæggende inspirerede af en række af Peter Bastians centrale pointer omkring musik og musikalitet. Ifølge Bastian (Bastian, 2004) findes der musik, der fører os lige i armene på vores væsenskerne, hvis vi er tilstrækkeligt fint stemte til at modtage den. Han forklarer musikalitet som evnen til at opfatte mangfoldighed som enhed; og jo mere vi kan opfatte som enhed, jo mere udviklet er vores musikalitet. Forudsætningen for at kunne opleve denne enhed, er ifølge Bastian, at vi afstår fra at prioritere. Musikkens væsen, det egentlige musiske, er ifølge ham holistisk, og det vil gå tabt i enhver analyse. At opleve enhed i tilværelsen er at kontakte det i os, som er fælles for alle situationer. Det interessante er det lynhurtige glimt, hvor vi *ved* uden antydning af bevis, inden vi har sluttet os til noget. Bastian mener, at de dybeste sandheder i tilværelsen først er tilgængelige for os i det øjeblik, vi er parate til dem og er resonante for den udløsende begivenhed. Peter Bastian skriver fx: *"Så går vi dybt i musikken, går vi dybt i dette liv og går dybt i os selv"*.

Der er en række filosofiske spørgsmål som fx "Hvad er meningen med livet?", "Hvem er jeg?" og "Hvad er musik?" m.v. hvor svaret i større eller mindre grad kan findes uden for det sproglige område som en totaloplevelse. I musikken kan vi opnå en tilstand af erkendt meningsfylde, og her kan vi jf. Bastian få svar på vores spørgsmål om fx meningen med livet ved at spørgsmålet afskaffes. Det bliver ganske enkelt irrelevant at stille.

Ved at udvikle vores menneskelige musikalitet, lærer vi at opfatte den sjæl, der gemmer sig bag et menneskes isolerede livsytringer. Denne form for musikalitet kalder Bastian for kærlighed, og den fører til respekt og tolerance. Ifølge Peter Bastian findes der ikke næsten musik. Der er her tale om et enten-eller. Enten er det musik eller også er det ikke-musik.

Ud over Peter Bastians tænkning er vi også inspirerede af nedenstående model, der inddeler musik i 4 kategorier. I "Musikalitet og lederskab" har vi arbejdet med at inddrage alle 4 dimensioner både i vores forståelse af musik og i vores konkrete tilrettelæggelse af de 6 workshops.

<i>Niveau</i>	<i>Musikforståelse</i>	<i>Fokus</i>	<i>Musikkens mulige virkning</i>
1. Fysiologisk	Musik som lyd og vibration	Lydens og musikkens fysiske og psykofysiske egenskaber	Lydens og musikkens virkning på kroppen: resonans, indre og ydre bevægelse, vitalitetskonturer
2. Syntaktisk	Musik som sprog med betydning	Musikalsk syntaks og betydningsdannelse	Musikkens virkning som æstetisk fænomen: oplevelsen af sammenhæng struktur og generative principper
3. Semantisk	Musik som sprog med mening	Musikkens semantik og meningsskabelse	Musikkens virkning som eksistentielt og åndeligt fænomen: oplevelsen af relevans, formål, budskab
4. Pragmatisk	Musik som interaktion	Musicering	Musikkens virkning som socialt fænomen: leg, samvær, ritualer, performance, community music, kommunikativ musikalitet

(Tilrettet efter Ruuds model gengivet af Lars Ole Bonde i Konferencerapport, Dansk Netværk for Musikpædagogisk Forening, 2007.)

En anden kategorisering af musik, der har inspireret os er udviklet af Øivind Varkøy, der definerer musikkens væsen og funktion som erkendelsesmiddel til at vinde indsigt i vores egen humanitet. (Konferencerapport, Dansk Netværk for Musikpædagogisk Forening, 2007.)

Varkøy opstiller forsøgsvis nedenstående logiske kategorisering af forskellige syn på musikkens funktioner i et idéhistorisk perspektiv:

1. Musik er erkendelsesvej/-middel
2. Musik har en dannende og personlighedsdannende funktion
 - a. Musik har etiske funktioner
 - b. Musik har identitetsskabende og -støttende funktioner herunder funktioner i etableringen af kulturel og social kapital
 - c. Musik har socialt opdragende funktioner
 - d. Musik har funktion som udtryksmiddel

3. Musik har konkrete nyttefunktioner for
 - a. Generelle pædagogiske bestræbelser
 - b. Andre skolefag
4. Musik har terapeutiske funktioner
5. Musik har rekreations-/underholdningsfunktion

I "Musikalitet og lederskab" har vi bevidst valgt at arbejde med den æstetiske dimension i forhold til udvikling af lederskab. Ifølge Fredens og Kirk (2001) er det væsentligt at beskæftige sig med den æstetiske dimension af flere grunde. Æstetikken er en kilde til en følelse af mening med tilværelsen og en følelse af livsfylde m.v., derfor er den æstetiske oplevelse og erkendelse i et menneskeligt perspektiv en nødvendighed, hvis vi vil undgå menneskelig forarmelse, glædesløshed og overfladiskhed. Gennem æstetiske oplevelser har mennesket mulighed for at udvikle et dybere og mere nuanceret følelsesliv, at komme i kontakt med den åndelige dimension af livet samt at opnå en mental tilstand af sammenhørighed med hele universet.

I et samfundsmæssigt perspektiv er det i flg. Fredens og Kirk tvingende nødvendigt, at vi holder op med at fokusere ensidigt på menneskets rationelle erkendelse. Det nye samfund vi er på vej ind i er præget af kompleksitet og mangfoldighed. Der kræves fleksibilitet, tværkulturel kompetence og evne til at se enheden i mangfoldigheden. Ifølge Fredens og Kirk kan den æstetiske erkendelse læres, for den sansemæssige opmærksomhed og følsomhed, der er en forudsætning for æstetisk erkendelse, kan udvikles lige så vel som den begrebslige og mere abstrakte.

Hvordan arbejder vi med musikalitet og lederskab?

Musikken

Musikken, som vi anvender i "Musikalitet og Lederskab", er hovedsagelig cubanske og brasilianske rytmer. Som gennemgående grundrytme har vi valgt den cubanske rytme Tumbao. Materialet er valgt ud fra den erkendelse, at disse rytmer afspejler grundstene i den nutidige rytmiske musik. Vi har bevidst valgt at anvende autentiske instrumenter og stilarter, som deltagerne senere kan relatere til. Det, mener vi, er vigtigt i forhold til den enkelte deltagers motivation, og det løfter musikken fra blot at være et pædagogisk udgangspunkt, til at dreje sig om mere virkelighedsnær musik. Den latinamerikanske kultur bygger på et socialt og udviklende fællesskab, hvor deltagerne bevidst fortolker og danner sig selv og deres liv gennem musikken.

I forbindelse med indlæringen af de musikalske færdigheder, er undervisningen blevet suppleret med historier fra den latinamerikanske kultur. Historier som giver deltagerne en række billeder og forestillinger, som er medvirkende til, at den enkelte deltager sætter indlæringen i relation til bestemte stemninger og handlinger. Historierne fungerer samtidig som en pause, hvor deltagernes opmærksomhed flyttes fra det tekniske til en billedlig oplevelse. Når de igen skal tilbage til musikken for at spille, vil de være kommet på afstand af

eventuelle "spillefejl". Det bliver således efterfølgende lettere hurtigt at nærme sig det ønskede lydbillede, end hvis undervisningen ville være fortsat uden historierne – eller med fejlretning som pædagogisk fokus.

Som Peter Bastian (2004) siger, findes der ikke næsten musik. Sådan er det også med latinamerikanske rytmer. Enten er de spillet fuldstændig rigtigt, eller også er de forkerte. Der findes ikke et enten eller, eller en næsten rigtig rytme. Det stiller krav til nøjagtigheden i det spillede, og det er medvirkende til, at deltagerne koncentrerer sig om at gøre deres bedste på en meget naturlig og afslappende måde. At tilstræbe den bedste lyd, og hele tiden udvikle musikken, har også været en vigtig del af metoden. Derfor har vi valgt at arbejde med enkle rytmer, hvor vi relativt hurtigt har været i stand til at opnå et tilstrækkeligt højt musikalsk niveau til, at deltagerne har oplevet at spille og være i musikken.

Lokalet

Da der er tale om deltagere uden videre musikalsk erfaring, er det vigtigt, at det, som de spiller, hurtigt kommer til at lyde godt. Vi har benyttet koncertsalen på Guldborgsund Musikskole som fysisk facilitet. Dette lokale er rimelig stort (ca. 150 kvadratmeter) og med stor højde til loftet. Gulvbelægningen er trægulv, hvilket giver en god lyd med gode muligheder for at arbejde med divergerende niveauer i forhold til volumen og efterklang. Det er virkemidler som i sig selv er understøttende for den æstetiske oplevelse.

Belysningen blev holdt i afslappende bløde nuancer fremfor en hvid neonbelysning. Dette var også understøttende for selve arbejdet omkring de æstetiske oplevelser.

Lokalet var til hver workshop indrettet alene med stole og trommer opstillet i en rundkreds. Når deltagerne sidder i en rundkreds, har de mulighed for at se hinanden og dermed bedre muligheder for både at følge hinanden, lære af hinanden og hjælpe hinanden. Vi har i forløbet bevidst arbejdet med forskellige opstillinger, også hvor deltagerne ikke kan se hinanden. Men udgangspunktet for hver workshop har været en cirkel.

Metoden

Undervisningsmetoden kommer ligesom rytmerne fra den latinamerikanske kultur. Der er her tale om meget utraditionelle indlæringsmetoder, som ikke umiddelbart kan sammenlignes med anden musikundervisning i en vestlig tradition. Fordelen ved disse metoder er, at de kan være yderst effektive, og kan få mennesker uden særlige musiske forudsætninger til at spille i løbet af ganske kort tid. Når en rytme er gennemgået og indlært, får deltagerne en kort pause, hvor de bliver siddende på deres plads, og hører en historie omkring den cubanske kultur, eller om det instrument, de netop har spillet. Disse "pauser" er med til at få deltagerne til at glemme, hvad de netop har indlært, og umiddelbart bagefter, gentages indlæringsforløbet. Denne repetition bevirker, at stoffet sætter sig bedre fast, og metoden hjælper til, at de eventuelle småfejl, der havde sneget sig ind under første gennemgang, kan elimineres uden, at de behøver at blive påpeget og rettet hos den enkelte deltager.

Disse skift mellem musik, og fortælling er understøttende for den musiske succes i hele forløbet. Når deltagerne mødes gangen efter, gentages pensum helt fra begyndelsen. Det giver deltagerne en oplevelse af, de på trods af ikke selv at have troet det, sagtens kan huske stort set alt, hvad de tidligere har lært.

Det er helt bevidst, at vi ikke har udleveret et pensum eller plan for forløbet ved opstarten. Det er vigtigt, at deltagerne ikke på forhånd har en helt præcis idé om, hvorledes de skal arbejde, eller hvad de skal arbejde med. Hvis de havde vidst på forhånd, hvad det hele drejede sig om, ville de mange overraskelsesmomenter, som ligger gemt i metoden, ikke give det samme udbytte, og mange af deltagerne ville sandsynligvis ikke have troet på, at det ville være muligt for dem at opnå de nødvendige færdigheder til at kunne spille på det niveau som de rent faktisk opnåede at kunne.

Alle rytmer bliver gennemgået igen, og igen, og det er medvirkende til at skabe en tryghed, der er nødvendig i forhold til den usikkerhed, der kan være forbundet med ikke at vide, hvad det er, man skal. Der er således ikke udleveret noget på skrift - hverken noder eller tekster m.v. - i dette forløb. Denne form for pædagogik handler om at fortælle, demonstrere og lade deltagerne øve sig i fællesskab med løbende pauser, der indeholder historiefortællinger relateret til musikken hvorefter der arbejdes videre, ofte med gentagelser af tidligere rytmer inden der introduceres nye elementer.

Efter hver gang

Efter hver gang er kursisterne blevet spurgt om, hvad de tænker nu på baggrund af de musiske oplevelser, de har haft denne dag. I disse seancer, har vi lagt vægt på, at oplevelsen af det musikalske lederskab også gik hen og blev en måde som kursisterne oplevede sig selv på, og således også blev en måde, som de begyndte at tænke på. Vi har således stræbt efter at facilitere ledelsesrelevante refleksioner stimuleret af den musiske aktivitet, for derigennem at understøtte den æstetiske læring af ledelse, der er i fokus på "Musikalitet og lederskab".

Dagbogsnoter fra de enkelte workshops

Vi har løbende ført en dagbog over de konkrete aktiviteter, der er gennemført på de enkelte dage i forløbet. Den efterfølgende tekst er et uddrag af dagbogsnoterne, der beskriver de væsentligste aktiviteter i "Musikalitet og lederskab".

Dag 1.

Dagen begyndte med en kort velkomst, hvor vi præsenterede os selv og gjorde rede for nogle af de virkemidler, som vi ville gøre brug af. Vi afstemte således forventningerne blandt deltagerne til det æstetiske område i deres daglige arbejde.

Dernæst gik alle ud på gulvet for at lave en opvarmningsøvelse. Deltagerne blev inddelt i 5 grupper, og hver gruppe fik deres egen rytme, som de skulle klappe samtidig med, at de gik det samme mønster på stedet.

På et tidspunkt blev der givet en hurtig instruktion, hvor den ene gruppe skulle ændre figur. Uden yderligere varsel, blev der talt for, og alle skulle derefter starte på 1-slaget. Som resultat af den hurtige instruktion faldt det hele til jorden, og vi måtte stoppe op. Samtalen kom nu til at dreje sig om god instruktion, tydelig ledelse, og en bevidsthed om, at inden for musik er resultatet af dårlig ledelse kort og kontant.

Derefter begyndte vi at spille på trommer. Vi startede med den cubanske grundrytme Tumbao spillet på congas, og byggede denne rytme op slag for slag.

Som afslutning på dagen lod vi deltagerne tælle for, hver gang vi startede rytmen på ny. Dette gav dem en ny oplevelse af at lede gruppen, og de blev igen bevidst om tydeligheden i deres kommunikation, da de skulle sikre, at alle startede på samme tidspunkt.

Dag 2.

Dagen begyndte med deltagernes refleksioner siden sidst i forhold til musikalitet og lederskab. Herefter begyndte vi forfra med at repetere den cubanske grundrytme, som de lærte første gang. Rytmen fik lov til at blive spillet i tilpas lang tid, så alle deltagerne var i stand til at spille den uden, at de var nødt til stoppe op og begynde forfra.

Nu fik kursisterne besked om, at de skulle lære en ny rytme. Koncentrationen steg derfor helt naturligt. I stedet for at præsentere dem for en ny rytme, kom de til at spille den samme rytme igen. Men denne gang begyndte vi at gennemgå rytmen fra 4-slaget, i stedet for som før, fra 1-slaget. Det autentiske i denne øvelse er, at cubansk musik ofte begynder på 4-slaget, og deltagerne fik som supplement til øvelsen fortalt en række historier om danske musikeres første møde med cubansk musik og kultur.

Koncentrationen var meget høj, og der gik nogen tid før end enkelte af medlemmerne reagerede på at de kunne høre, at der var tale om den samme rytme.

Denne metodiske indgang til at arbejde anderledes og "nyt", gav solid grobund for at drøfte de forskellige forhold, der er omkring forandringer, fordomme, krav til egen præstation, etc.

Som en ny udfordring blev deltagerne nu placeret på to rækker med ryggen vendt mod hinanden. Dernæst øvede vi, at den ene gruppe spillede et "kald" som den anden gruppe skulle reagere på ved at spille et "svar". Da alle var fortrolige med disse "kald/svar", satte vi det sammen med grundrytmen. Øvelsen var herefter at spille grundrytmen, og når den fungerede skulle gruppe 1 "kalde" efterfulgt af gruppe 2 som skulle "svare" og dernæst tilbage til grundrytmen igen.

Refleksionerne kom her til at omhandle vigtigheden af fysisk, visuel kontakt, og hvorledes sanserne skærpes, når der ikke er visuel kontakt. Det stiller store krav til de trommer, som

spiller kaldet om at spille tydeligt, og endnu større krav til de, som skal reagere på det i forhold til at lytte koncentreret.

Som en sidste øvelse satte alle sig igen i en rundkreds. Dagens sidste udfordring var at spille grundrytmen én gang, og derefter holde en pause som skulle vare lige så længe som rytmen varer. Derefter spille rytmen igen én gang, og holde pause igen. Dette forløb gentog vi indtil alle var fortrolige med modellen. Så udvidede vi øvelsen ved at begynde med rytmen én gang, og holde pause én gang, så spillede vi rytmen to gange, og holdt pause til det som svarer til to gange, så spillede vi rytmen tre gange osv. osv.

Dagens sidste samtale handlede om, hvilke strategier deltagerne hver i sær havde for at holde styr på længden af pausen. Hos nogle var det ved at tælle inde i hovedet, andre fornemmede det uden at tælle, og andre brugte gruppen og var meget opmærksomme på de andre ved at kigge på dem.

Dag 3

Dagen begyndte med en repetition helt tilbage fra dag 1.

Repetitionen er en central del i processen med at arbejde med rytmer. Eftersom musikerne ikke kan støtte sig til et nodeark eller andet, skal det hele læres udenad. I den periode fra de lærer noget nyt, og til næste undervisningsgang, vil underbevidstheden bevirke, at der indsniger sig små personlige måder at spille på, og hvis ikke stoffet repeteres, ændrer det sig til at blive noget helt andet.

Derefter gentog vi kald/svar-modellen. Denne gang dog med en lille ændring. Vi indførte "dirigentrollen", som også kom til at gå på tur. Det foregik på den måde, at én person skulle give tegn, når de dybe trommer skulle spille deres kald til de lyse trommer. Teknisk set foregik tegngivningen ved at "dirigenten" skulle spille 4 slag på en koklokke, som svarer til at tælle for. Nu blev sanserne skærpet til noget nyt i lydbilledet. Kravet til "dirigenten" var, at der ikke måtte tælles for til de dybe trommer, før det samlede rytmebillede lød godt nok. "Dirigentrollen" blev hurtigt oplevet af deltagerne som værende den musikalske leder.

Dag 4

På dette tidspunkt i forløbet havde deltagerne tilegnet sig så gode musiske færdigheder, at der begyndte at komme et flot lydbillede, som der kunne bygges videre på. Nu lagde vi flere nuancer ind i musikken. "Dirigenten" blev bedt om at give signal til gruppen, når der skulle spilles hurtigere, eller langsommere; kraftigere eller svagere osv. Der blev ikke givet nogle anvisninger til, hvorledes denne tegngivning kunne foretages. Dette var op til den enkelte "dirigent". Opmærksomheden steg kraftigt hos alle deltagerne, for nu gjaldt det ikke kun om at spille rigtigt, men også forholde sig til skiftende tempi og lydniveauer.

Dagen blev afsluttet med at spille 1 gang, 1 gang pause, spille 2 gange, 2 gange pause etc. Inden vi afsluttede denne del, spillede vi rytmen 1 gang kraftigt og 1 gang svagt. Dernæst 2

gange kraftigt og 2 gange svagt. Denne måde at arbejde på bevirkede, at deltagerne kunne spille forløbet længere, end hvis de havde holdt pause i stedet for at spille svagt.

Herefter fik deltagerne en række spørgsmål i plenum. Det teoretiske udgangspunkt var Aristoteles' tænkning omkring "den gyldne middelvej" fra filosofiens verden. Relevante spørgsmål i denne sammenhæng er fx, hvor stille man ville kunne spille indtil det ikke er musik længere? Hvor kraftigt man kan spille inden, det ikke længere er musik. Det overførte vi derefter til ledelse. For lidt ledelse og for meget ledelse.

Afslutningsvis fik kursisterne tid til refleksion og erfaringsudveksling.

Dag 5.

Dagens tema havde fokus på at skærpe sanserne. Vi ville gerne vide noget om, hvornår hver enkelt person oplever, at musikken svinger, at det hænger sammen, at "den er der".

Vi arbejdede med fokus på, hvornår der er tale om musik, og hvornår der er tale om et slag. Hvornår bliver det enkelte slag på en tromme til musik?

Vi var interesserede i at høre fra hver enkelt deltager, hvornår og hvordan de afgør, om noget er musik. Og hvad deres forståelse af begrebet musikalitet er.

På dag 5 indførte vi endvidere improvisation. Deltagerne sad i en rundkreds og spillede grundrytmen 1 gang. I lige så lang tid som rytmen varede, måtte den første person lave en improvisation, og derefter spillede alle igen grundrytmen 1 gang, hvorefter den næste person kunne improvisere. For at nedbryde frygten for at skulle føle, at man blev udstillet, når man skulle improvisere, indførte vi den regel, at den totale pause også kan være improvisation. Eller det kan handle om 1 slag eller 2 slag. Det var op til den enkelte at forholde sig til udfordringen. De resterende havde til opgave at holde sammen på pausen og sørge for at spille samtidigt, når perioden for improvisationen var ovre.

Igen afsluttede vi med 1 gang rytme, 1 gang pause etc.

Dag 6

Den sidste dag blev en fuldstændig gennemgang af hele forløbet. Alt blev gennemgået igen. Dog lidt hurtigere end tidligere.

Efter "pausen" blev alle sat midt i rummet, side ved side, og med ryggen vendt mod den scene som stod opstillet i den anden ende af lokalet. Alle deltagere var udstyret med en tromme, og de fik besked på at spille, og kigge ligefrem. Uanset hvad der skete omkring dem, skulle de ikke bevæge hovedet. Og under ingen omstændigheder skulle de stoppe med at spille. Nu begyndte de at spille den cubanske grundrytme, som hele forløbet havde været bygget op omkring. Rytmen fik lov til at sætte sig ved at blive spillet i længere tid end almindeligvis. Samtidig gik 3 professionelle musikere op på scenen. De kom ind ad en bagdør bag ved de

spillende kursister, og satte sig til rette med deres instrumenter (klaver, bas, vokal). På et givent tidspunkt satte de i gang med en cubansk melodi, og spillede hele nummeret til ende alt imens kursisterne spillede til. Det skal bemærkes, at ingen kunne se orkestret. Reaktionen var da også overvældende for kursisterne for nu oplevede de, at deres forløb havde givet dem så megen basisviden og færdigheder, at de faktisk kunne levere levende musik.

Årsagen til at vi valgte denne lidt utraditionelle afslutning, var bla. for at understrege vigtigheden af uforudsete hændelser, og at en organisation med en vis portion basisviden sagtens kan flytte sig i enorme ryk, hvis de rette rammer er sat. Samtidig ville vi godt honorere den store indsats som deltagerne havde udvist igennem hele forløbet, ved at vise at der var vægt bag vores ord, når vi sagde, at de faktisk spillede rigtig godt. De fortjente helt klart at få en oplevelse på et højere bevidsthedsniveau.

Hvad siger deltagerne om deres oplevelser og udbytte?

Deltagernes udbytte af og oplevelser i forløbet "Musikalitet og lederskab" er løbende blevet undersøgt, både gennem refleksive dialoger undervejs på de enkelte workshops og efter den sidste workshop gennem spørgeskemaer og et fokusgruppeinterview, hvor de væsentligste dele er transkriberet. Spørgeskemaet består af en række kvalitative spørgsmål omkring deltagerens udbytte og oplevelser samt et enkelt kvantitativt skema, hvor de på en skala fra 1 til 5 bliver bedt om at vurdere, i hvilket omfang, de i dette forløb med musikalitet og lederskab har udviklet hver af de 11 dyder, der er nævnt tidligere. Vi har modtaget 11 spørgeskemaer (heraf 1 hvor afkrydsningsskemaet ikke var udfyldt) og der var 7 deltagere i fokusinterviewet. Nedenstående analyse bygger primært på de kvalitative udsagn fra spørgeskemaerne, da såvel den kvantitative del af disse samt fokusgruppeinterviewet understøtter de kvalitative svar ofte med identiske formuleringer i fokusgruppeinterviewet.

Inden deltagerne skulle udfylde skemaet, blev de i spørgeskemaet stillet en række åbne spørgsmål omkring deres udbytte. Det første spørgsmål i spørgeskemaet var: "Hvordan vil du beskrive dit udbytte af at have deltaget i Musikalitet og lederskab? I de kvalitative svar på dette spørgsmål er lytning et centralt og gennemgående tema sammen med ro og refleksion. Deltagerne svarer fx på følgende måder:

- *"Det har givet mig ro og skærpet min lytning"*
- *"At lytte til hinanden for at få fællesskabet til at fungere"*
- *"Jeg er blevet en stor oplevelse rigere og har oplevet glæde og ro i en ellers presset hverdag. Jeg har haft et refleksionsrum, hvor jeg har fået mere indsigt i min personlige ledelsesstil."*

Der er også en deltager, der nævner kropsbevidsthed som et specifikt udbytte: *"Jeg er blevet mere opmærksom på, hvor vigtig min kropsbevidsthed er i mit lederskab. Jeg har brug for at mærke efter, tænke efter og lytte til min krop for at træffe de bedste valg i min ledelse – Musikken har givet mig et frirum til dette."* Endvidere er der flere, der peger på, at rollen som dirigent, har givet læring omkring vigtigheden af tydelig instruktion og kommunikation.

I sammentællingen af deltagernes kvantitative vurdering af deres udvikling af de tidligere nævnte dyder ses det, at der for ingen af de 11 dyder er mindre end 4 ud af 10 besvarelser i de to højeste kategorier. Når scorerne i de lave kategorier medregnes, tegner der sig umiddelbart et billede af, at deltagerne i særlig grad har oplevet at udvikle deres lytning. Over halvdelen af deltagerne svarer i de to højeste kategorier omkring udviklingen af deres nysgerrighed, indre dialog/suspension, positiv usikkerhed, pausering og ydmyghed. Deltagernes vurdering af deres udbytte omkring dyderne kreativitet, filosofisk leg og intuition er mere spredte.

Vi har løbende arbejdet med dirigentrollen og på de 3 sidste workshops har alle deltagere prøvet at dirigere sammenspillet, både ift. tempo, styrke, kombination af rytmer samt igangsætning og afslutning m.v. Deltagernes generelle tilbagemelding er, at der har været en fin balance mellem samspil og rollen som dirigent, hvor de har været musikalsk leder for de andre. I samspillet har de typisk oplevet at være en del af et fællesskab og i en form for flow med de andre, mens der var større krav og deraf følgende usikkerhed i dirigentrollen. Samspilsrollen bliver af deltagerne typisk forbundet med tryghed og sikkerhed, mens dirigentrollen bliver forbundet med utryghed og usikkerhed. Deltagerne skriver blandt andet følgende i deres svar på spørgsmålet om, hvordan de har oplevet henholdsvis samspilsrollen og dirigentrollen:

- *"Jeg følte det lidt grænseoverskridende første gang jeg tog dirigentrollen, men det skærpede mine sanser på anden vis at dirigere hele gruppen"*
- *"Ved at arbejde med dirigentrollen fik jeg især følelsen af ydmyghed og respekt, idet det var meget intenst og svært at dirigere/lede under forhold der er så betinget af sansninger"*

Flere af deltagerne peger på, at dirigentrollen også er en form for samspilsrolle. To af deltagerne skriver nedenstående:

- *"Der er et større præstationspres i dirigentrollen for mit vedkommende, men jeg oplever også, at dirigentrollen for mig er en form for samspilsrolle – det er ligesom ledelse og følgeskab – det kan ikke eksistere uden hinanden."*
- *"Samspilsrollen har elementer af at lytte og mærke gruppen, at være en del af en helhed, være i 'flow'. Dirigentrollen er i sin natur styrende/bestemmende, har også elementer af det lyttende og det at mærke gruppen, men du er uden for 'helheden' og er mere observerende"*

På spørgsmålet om, hvad der har været det bedste ved at deltage i "Musikalitet og lederskab" svarer deltagerne, at de har oplevet forløbet som et frirum, der har givet energi samt indsigt i dem selv. Deltagerne skriver blandt andet:

- *"At give sig selv lov til at 'stå i det åbne' og uforbeholdent tage imod et dejligt musik forløb – i samspil med andre åbne ledere."*
- *"Det var et frirum, et pustested, hvor jeg kunne opdage nye sider af mig selv og give mig tid til at reflektere."*
- *"Derfor har det bedste for mig været at deltage i noget, hvor jeg kunne mærke, at det gav mig noget udvikling og indsigt i mig selv. Det har givet mig energi."*
- *"Den er svær – men det har for mig virket, som om at jeg har fundet en eller anden form for grundrytme – jeg har ledt efter – måske er den i virkeligheden væk, når jeg har forladt lokalet. Det har været oplivende at undgå at tænke på regneark – være strategisk og kun"*

være til. Et frirum som giver energi og mod til måske at tænke anderledes i de andre platforme."

Flere af deltagerne har fokus på nysgerrighed og det nonverbale i musikken, hvilket blandt andet formuleres på følgende måder:

- *"Bevidstheden om fortsat at være nysgerrig på ledelse og mig selv som menneske/leder."*
- *"Det bedste har været at indgå i et nonverbalt fællesskab."*

Andre af deltagerne har mere fokus på den æstetiske dimension i forløbet, hvilket blandt andet kommer til udtryk i nedenstående udsagn:

- *"...oplevelsen af, at vi kan skabe noget så smukt i fællesskab."*
- *"Det største for mig var da vi spillede sammen med Anne Seier og co. Der gik det virkelig op for mig, hvad det gør ved mig at være end del af noget så smukt og skabe noget sammen. Med hvert vores niveau gik vi ind i det sammen og skabte noget sammen."*

I spørgeskemaet er der også stillet spørgsmål til, hvilke faktorer, der har haft særlig indflydelse på henholdsvis deltagernes egen indsats/væremåde i samt udbytte af forløbet. Her svarer deltagerne temmelig entydigt, at den tryghed, der er skabt i fællesskabet i kombination med en åbenhed og nysgerrighed, har været en afgørende faktor. Men omgivelserne på musikskolen, den gode stemning og at være væk fra arbejdspladsen bliver også nævnt som væsentlige faktorer.

Som et af de afsluttende spørgsmål, bliver deltagerne bedt om at give en kort sammenfatning af deres udbytte. Her er det et klart fællestræk, at de oplever et personligt og ledelsesmæssigt udbytte. Deltagerne skriver blandt andet:

- *"At anvende musikken som udgangspunkt har givet anledning til spændende og nye refleksioner i forhold til ledelse og også i forhold til personlig udvikling."*
- *"Jeg er blevet mere lyttende og ydmyg på mit arbejde."*
- *"At det er vigtigt at holde pauser og giver sig tid til eftertanke."*
- *"Her har jeg været menneske, der har gået på opdagelse i mig selv og har undret mig nysgerrigt."*
- *"Selvrefleksion, netværk, glæde og afstresning."*
- *"Nye måder at sanse på."*

Som afslutning på spørgeskemaet er deltagerne stillet spørgsmålet: "Hvad har vi ikke spurgt dig om, men som du gerne vil fortælle ift. "Musikalitet og lederskab"? Der har endvidere været mulighed for at give supplerende kommentarer. Under dette punkt skriver nogle af deltagerne følgende:

- *"Jeg mener, at det er vigtigt for at være et 'helt' menneske at have fat i de mere musiske/kreative sider, og at det desværre er områder som prioriteres mindre og mindre i vores samfund. På alle planer skal vi effektivisere, og vi glemmer at få de åndelige/æstetiske dimensioner med. Jeg synes derfor, at jeres projekt med at undersøge hvad musikalitet og lederskab kan er vigtigt og nødvendigt – og modigt!"*
- *"Dejligt at nogen prøver at sætte tingene i nye perspektiver – på nye måder – modige på de 'fede' måde."*

Hvad er det konceptet "Musikalitet og lederskab" kan bidrage med? – Et forsøg på en sammenfatning!

På baggrund af vores undersøgelse, kan vi konstatere, at det gennem denne særlige form for musisk træning af ledere er muligt på kort tid at skabe et forpligtende fællesskab, hvor deltagerne i trygge rammer har mulighed for at arbejde med deres egen dannelse i form af udvikling af en række ledelsesrelevante dyder og derigennem udvikling af deres personlige lederskab. Den æstetiske rationalitet og særlige pædagogik giver ifølge deltagerne mulighed for at etablere et non-verbalt træningsrum, med mange fine paralleller til hverdagen som leder. Deltagerne lægger endvidere vægt på, at der er en kropslig og sanselig dimension i musikken samtidig med, at der er fokus på det basale og eksistentielle – det menneskelige. En deltager udtaler fx *"...man får lov til at ramme de her grundrytmer, de her virkelig dybt menneskelige ting"*.

I deltagerens beskrivelse af deres udbytte er lytning og evnen til at få et samspil til at fungere også centrale elementer. Flere deltagere beskriver dirigentrollen som udfordrende – men forklarer at kombinationen af usikkerhed og tryghed giver nogle særlige muligheder for at afprøve nye grænser. Den musiske træning bliver endvidere forbundet med idéen om et frirum og glæde.

Sammenfattende er det vores vurdering, at der i musisk træning af ledere findes et unikt dannelsespotentiale med en række særlige æstetiske kvaliteter. Den særlige musisk-filosofiske pædagogik ser ud til at kunne give ledere et frirum, hvor de i et trygt og glædesfyldt frirum kan danne sig som ledere og udvikle lederskab i samvær og samspil med andre – ganske "enkelt" ved at udvikle deres musikalitet gennem musisk træning.

Efterskrift

Det samlede resultat i artiklen afspejler meget tydeligt den struktur, som vi har arbejdet ud fra. Umiddelbart efter hver undervisningsgang, havde vi afsat ca. 1 time til evaluering og udveksling af betragtninger, hvilket har bevirket, at vi i dag er meget bevidste om de udbytter og udfordringer, som de enkelte dage har givet. Hver undervisningsgang har været afsluttet med et evalueringsmøde, der har dannet grundlaget for planlægningen af den næste undervisningsgang, og derved har vi været nogenlunde sikre på den proces, som vi har arbejdet med. Til gengæld bærer artiklen også præg af, at vi ikke evaluerede vores egen forberedelse, mens den stod på.

Inden opstarten brugte vi flere måneder på at tilegne os viden om musikkens virkemidler. Vi udvekslede artikler, bøger og andet relevant materiale, og nåede på et tidspunkt til en erkendelse af, at nu måtte vi i gang. Vi afholdt møder med en til to ugers mellemrum af 2-3 timers varighed og udviklede gradvist konceptet. Dog tænkte vi ikke bevidst på at evaluere, eller føre logbog over disse møder, ligesom der i planlægningsfasen heller ikke var fokus mod senere at skulle skrive en artikel. Denne viden kunne have været særdeles nyttig i dag, lige som vi fra starten af ville have fået et større udbytte af vores arbejde, hvis vi havde indlagt en

fast videodokumentation af hele forløbet. Tankerne omkring dokumentation, interviews af kursisterne og spørgeundersøgelser, er først noget som er kommet ind i forløbet efter selve opstarten, da det gradvist gik op for os, at der her ligger grobund for et stærk potentiale som ville kunne udnyttes endnu mere.

Litteraturliste:

Holgensen, S-E., Nielsen, F.V. (Red.); (2007): *DNMF Konferencerapport. Hvorfor musik? Begrundelser for musikundervisning*. Dansk Netværk for Musikpædagogisk Forskning og Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Århus Universitet.

Bastian, P. (2004): *Ind i musikken*. Gyldendal

Fredens, K. og Kirk, E. (2001): *Musikalsk Læring*. Socialpædagogisk Bibliotek.

Kirkeby, O.F. (2004): *Det nye lederskab*. Børsens Forlag

Larsen, M. H. (2012): *Dialog – en enkel vej til et godt samarbejde*. L&R Business

Larsen, M. H. (2013): *Praktisk filosofi og ledelse*. L&R Business