

Christian S. Nissen

Vesterled 20

DK-2100 København Ø

Tlf. +45 4027 3312

Mail: csn@christiannissen.com

Web: www.christiannissen.com

Et indblik i

Symfoniorkestrets ledelsesunivers

Mellem kollektiv individualisme og autoritær orden

Paper til Det Danske Ledelsesakademis konference 8.- 9. december 2008

Abstract.

Orkestret virker på mange måder dragende som studieobjekt og inspirationskilde til ledelsesudvikling. Set fra tilhørerpladserne i koncertsalen opleves dirigenten som noget af et idealbillede på lederrollen i en kreativ, kunstnerisk virksomhed. Men hvordan fungerer orkesteret som organisation? Hvordan varetages de forskellige ledelsesopgaver?

Papiret giver en kort indføring i orkesterorganisationen og en række analytiske tilgange til studiet af dens virkemåde. På den baggrund redegøres der for et projekt, der i foråret 2008 blev gennemført med de fem danske landsdelssymfoniorkestre med henblik på en udvikling af samvirket mellem orkestrenes solospillere og tutti musikere i de forskellige instrumentgrupper.

Projektets hovedkonklusion er, at orkesterkulturen er langt mere kompleks og modsætningsfuld, end det opleves fra koncertsalens tilhørerpladser. Man kan i arbejdet med at udvikle lederskab og samarbejde i kreative organisationer ganske givet hente inspiration fra symfoniorkestret. Men inspirationen bør også gå den anden vej. Symfoniorkestrets ledelsesform og samarbejdsrelationer trænger til både udfordring og videreudvikling og kan her formentlig trække på basale erfaringer og professionel viden fra ledelsesarbejdet i virksomheder og på arbejdspladser, der frembringer varer og tjenesteydelser af en mere profan karakter.

Beskrivelse af symfoniorkestrets ledelsesforhold og iagttagelserne i forbindelse med det specifikke udviklingsprojekt har også taget afsæt i et bredere projekt ("Kunsten at lede kreative") på Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL), Copenhagen Business School (CBS).

1. Indledning

Der sidder hundrede kreative, ustyrlige kunstnere på scenen og forbereder sig til aftenens koncert, mens publikum kommer ind i salen. Musikerne stemmer deres instrumenter, retter på nodestativerne, småsnakker med hinanden. Det hele ser lidt kaotisk ud. Så kommer dirigenten ind, går op på podiet, står stille med sænket hoved og hvilende arme. I samme sekund den hvide pind løftes til anslag, forvandles de hundrede 'ustyrlige' individuelle stemmer til en fælles klang. To timer senere "La Grande Finale". Dirigenten løfter begge arme og holder dem hævet, som løfter han det voldsomme crescendo. Så slår han af med højrearmen i et fejende sving, musikerne sidder stille og alt er tyst - indtil publikums bifald brager igennem.

Det er egentlig ikke så mærkeligt, at frustrerede direktører, der ikke kan få "virksomhedsorkestret" til at spille eller har svært ved at engagere medarbejderne og udnytte deres potentialer, ser på symfoniorkestrets dirigent som et idealbillede på lederskab. I søgningen efter fremtidens ledelsesmodeller og nye metoder i lederskabet peges der ofte på dirigentens rolle i symfoniorkestret som et sted, hvorfra der kan hentes inspiration. I konsulent- og kursusbranchen kan man finde tilbud, hvor orkestret og dirigentrollen bruges som inspirationskilde for ledelsesarbejdet i andre organisationsformer. Andre henviser til jazzorkestre eller ensembler inden for kammermusik, der uden dirigenter kan få samspillet og samarbejdet til at fungere, som eksempler på, at ledelse kan udføres uden en formaliseret, hierarkisk struktur.

En gang imellem får man i omverdenen et lidt anderledes billede af livet i orkesterkulturen, når interne konflikter, f.eks. mellem musikerne og dirigenten eller orkesterchefen, dukker op i avis-spalter. Mere eller mindre rygtevis forlyder det også, at nogle musikere arbejder under et højt stress niveau og somme tider tyr til piller eller alkohol for at få styr på nerverne.

Hvad enten tilgangen er den ene eller anden, er det ikke mærkeligt, at symfoniorkestret som organisation tiltrækker sig opmærksomhed og vækker interesse blandt folk, der beskæftiger sig med ledelse. Det er – set udefra og for den sags skyld også for mange i orkesterverdenen - lidt af et mysterium, at det kan lade sig gøre, at få hundrede kunstneriske individualister til at spille sammen som én levende organisme.

Den følgende beskrivelse af symfoniorkestrets ledelsesunivers bygger på et projekt, der i 2007-2008 blev gennemført for de fem danske landsdelsorkestre. Projektets sigte var at afklare og

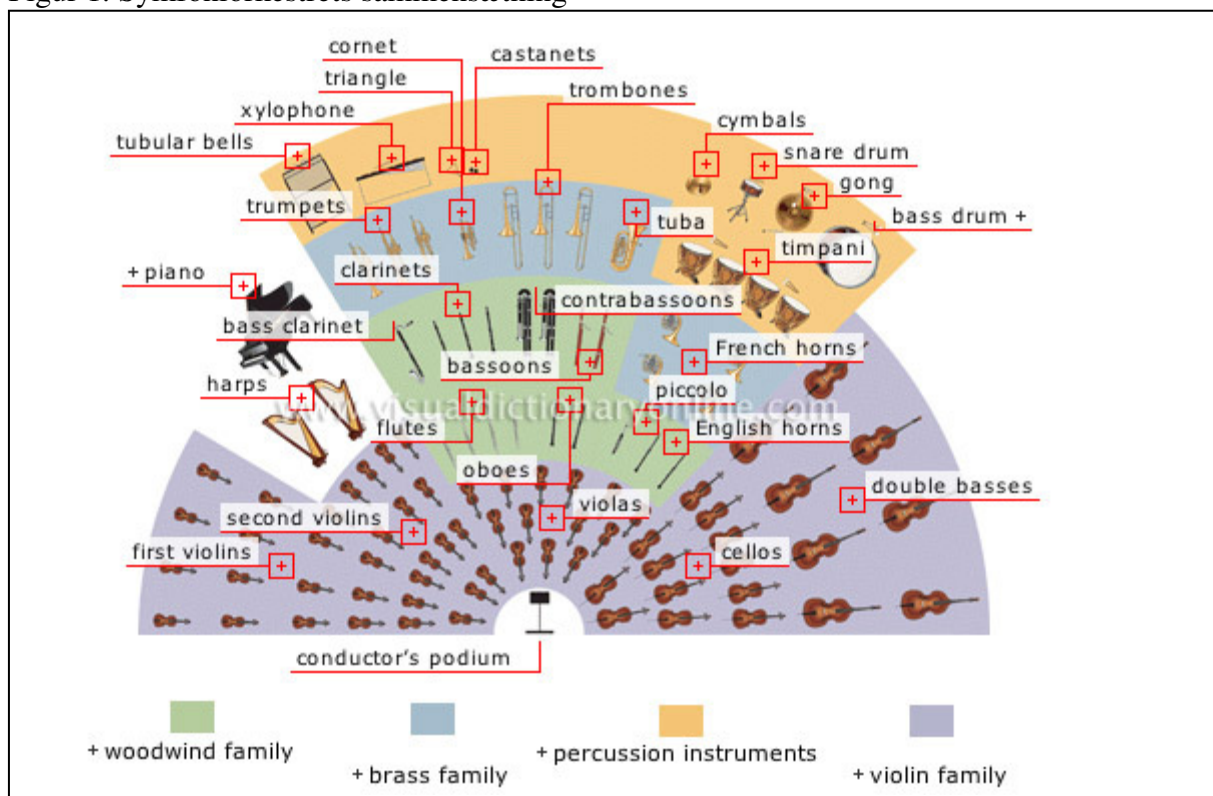
medvirke til en udvikling af samarbejdet mellem de forskellige instrumentgruppers solospillere (gruppeledere) og gruppernes tuttimusikere. Som et led i dette projekt blev der også gennemført en rudimentær undersøgelse af, hvorledes en række ledelsesfunktioner i orkestrene blev varetaget.

Der er således langt fra tale om en alt omfattende undersøgelse af orkesterkulturen og symfoniorkestrets ledelsesforhold. Når papirets titel hedder "Et indblik i..." er det for at understrege, at der i det følgende kun ses på en begrænset del af en langt bredere problemstilling.

2. Symfoniorkestret som organisation

Indledningsvis skal der her med en meget bred pensel tegnes et billede af symfoniorkestret som et grundlag for forståelse af projektets baggrund, tilrettelæggelse og gennemførelse.

Figur 1. Symfoniorkestrets sammensætning



Det moderne symfoniorkester består typisk af ca. 100 musikere fordelt på de fire hovedinstrumentgrupper, som er vist i figur 1: Strygere, træblæsere, messingblæsere og slaggtøj. Disse er så igen, som det fremgår af figuren, inddelt i undergrupper for de enkelte instrumenter.

Instrumenteringen kan, lige som antallet af musikere og sceneopstillingen, variere alt efter hvilken musik der spilles og orkestrets traditioner og dets økonomiske grundlag.

Musikerne

Mens orkestret udadtil og set på en vis afstand fremstår som en ”enhedskultur” er der, som det også kendes fra mange andre organisationer, tale om en række meget forskellige subkulturer, der i visse sammenhænge bliver tillagt stor vægt af musikerne selv.¹

Hvis man ser bort fra disse interne forskelle og, igen meget kortfattet skal karakterisere musikere - på det høje professionelle niveau, som kendetegner symfoniorkestre - kan der peges på følgende forhold, der adskiller dem fra de fleste andre professioner:

- Karrierevalget træffes (reelt) ofte tidligt i barndommen.
- Årelang individuel, daglig træning mens ”kammeraterne spiller fodbold eller går til gymnastik”.
- Uddannelse på konservatorier med primært sigte på solistkarriere i et udpræget kompetitivt miljø.
- Kombinationen af – og den ofte oplevede konflikt mellem - at være (individuel) kunstner og kollektiv ”lønarbejder”.
- Privatliv og arbejde flyder ofte sammen: F.eks. arbejder mange orkestermusikere, udover orkesterprøver, hjemme med instrument og partitur. Mange spiller også kammermusik ved siden af arbejdet i orkestret.
- Det nådesløse krav til - og egne forventninger om - den sublime præstation i nuet på scenen, hvor fejl ikke kan rettes, men eksponeres for kolleger og (nogle) tilhørere i salen.
- En udbredt oplevelse af, at der er meget få alternative arbejdspladser, karriereveje og beskæftigelsesmuligheder, hvis man først er nået så langt, at man har fået plads i et orkester og ikke trives med sit arbejde eller forholdet til sine kolleger.

Sat lidt på spidsen kan man sige, at orkestermusikeren arbejder efter verdens mest detaljerede arbejdsbeskrivelse (nodepartituret), der ofte er skrevet for flere hundrede år siden. Det lille rum, der er efterladt musikerne til individuel udfoldelse, kontrolleres oven i købet diktatorisk af en enkelt person med en hvid pind i hånden (dirigenten). Uanset om den enkelte musiker er uenig i

¹ Det kan f.eks. illustreres ved de mange, karakteristiske musikervittigheder, der hæftes på de enkelte instrumenter og de musikere, der spiller dem. Se f.eks. <http://www.mit.edu/~jcb/jokes/> og andre websteder, der kan googles med søgeordet ”musicians+jokes”.

dirigentens fortolkning af musikken eller i kollegernes måde at følge dirigenten på, så er det en indlysende forudsætning for orkestrets kvalitet, at alle retter ind og følger trop. Dertil kommer, at musikerne såvel under prøver som ved koncerter er tvunget til at være til stede, også mentalt, og til at sidde tæt sammen, nærmest skulder ved skulder, uden mulighed for at tage en individuel strække ben pause.

På den baggrund er det i og for sig ikke overraskende, at mange musikere oplever et stort præstationskrav, at de ofte har en særdeles lav stress tærskel og at symfoniorkestret rummer et stort konfliktpotentialer mellem musikerne imellem.

Symfoniorkestrets ledelsesform

Et særegent træk ved symfoniorkestret er, at det på trods af den meget autokratiske relation mellem musikerne og dirigenten har en meget flad, kollegial ledelsesform, der er videreført stort set uændret fra slutningen af 1700-tallet, hvor symfoniorkestrets organisationsform blev dannet. I den periode flyttede musikken op fra operascenens orkestergrav og ud af kirkerummet og de fyrstelige gemakker ind på scenen i orkestersale, hvor publikum betalte for at høre musikken. Af meget forståelige, kommercielle grunde blev salene stadig større, hvilket gjorde det nødvendigt med flere musikere. En række orkestre blev grundlagt af musikerne på foreningsbasis, jf. den tyske betegnelse ”Musikverein”, og det er blevet videreført af nogle af verdens bedste orkestre, som f.eks. Wiener Philharmonikerne, London Symphony Orchestra og Berliner Philharmonikerne, der stadig er musikerejede. Som et kuriosum kan det nævnes, at det formentlig er denne tradition, der ligger bag det forhold, at betegnelserne ”bestyrelse” og ”formand” i de danske symfoniorkestre, der næsten alle er offentligt ejede og finansierede, ikke er knyttet til orkestrenes organisatoriske, formelle ledelse, men til det man i andre sammenhænge ville betegne som henholdsvis medarbejdernes ”klubbestyrelse” og ”fællestillidsmand”.

Mens orkestrets dirigent, som nævnt indledningsvist, af koncertgængerer fremtræder som den åbenlyse leder og også under koncerten (og de forudgående prøver) både formelt og reelt har den position, er billedet mere komplekst, når man ser på det samlede organisatoriske setup i og omkring orkestret. Her kan der udskilles følgende ledelsesfunktioner:

- **Chefdirigenten** er orkestrets kunstneriske leder. Han (det kan man her roligt skrive, for der er meget få kvindelige) har, udover det indiskutable ledelsesansvar under prøver og koncerter, væsentlig indflydelse på repertoirevalg og kan (men langt fra altid) øve indflydelse på

ansættelse af musikere og deres rollefordeling i orkestret. Typisk vil en chefdirigent imidlertid kun arbejde sammen med orkestret i et par måneder af året. I de øvrige syv-otte måneder af en orkestersæson arbejder han med andre orkestre og erstattes så af *gæstedirigenter*, der evt. kan have en anden kunstnerisk tilgang, et andet syn på orkestrets styrker og svagheder, og som under deres korte prøve- og koncertvisit kan føre orkestret i en anden retning.

- **Orkesterchefen** er orkestrets øverste, administrative ansvarlige over for "ejereren", hvad enten det er en offentlig myndighed, en bestyrelse eller anden forankring. Han/hun har typisk ansvaret for orkestrets økonomi og personaleforhold, men opgaverne, og hermed en del af det samlede ledelsesansvar, vil som regel – ikke mindst på grund af chefdirigentens sporadiske tilstedeværelse - strække sig videre til f.eks. en væsentlig indflydelse på repertoirevalg, turnévirkosomhed og valg af chefdirigent/gæstedirigenter og solister. Disse fire elementer har både en vigtig betydning for orkestrets kunstneriske præstationer og samtidig en afgørende indflydelse på orkestrets økonomi, såvel billetindtægter og driftsudgifter. Orkesterchefen vil som regel også have en mere eller mindre formaliseret rolle i forbindelse med ansættelse (og afskedigelse) af musikere og beslutninger om disses placering i orkesterhierarkiet.
- **Koncertmesteren**, der er betegnelsen for 1. violinernes solospiller, er (udover sin gruppelederrolle internt i instrumentgruppen, se nedenfor) det samlede orkestrets forbindelsesled til dirigenten. De instruktioner, der ikke kommunikerer direkte til hele orkestret, formidles via koncertmesteren som mellemlid. Det vil også være igennem koncertmesteren, at musikernes ønsker og forslag over for dirigenten (i det omfang den slags overhovedet kommer på tale) formidles. Han/hun kan også, men her er der stor variation, spille en vis rolle i spørgsmål af kunstnerisk betydning over for orkesterchefen. Koncertmesterens tyngde og betydning i orkestrets beslutningssystem er i nogle orkestre præget af det forhold, at funktionen ofte deles mellem 2-3 alternerende koncertmestre.
- **Solospillerne** (gruppelederne) har en rolle som primus inter pares i hver af de knap tyve (alt efter hvordan man opgør det) instrumentgrupper. Ud over at spille de solostemmer, der kan være i musikværkerne, består deres ledelsesopgave i at samordne instrumentgruppens spil af instrumentstemmen. Det gælder især for strygerne, hvor alle musikere i gruppen normalt spiller samme stemme (mens blæserne i en gruppe ofte har individuelle stemmer, dvs. spiller efter forskellige noder), og hvor buestrøgene skal være ens. Der udover har solospillerne/gruppelederne en række yderligere mellemlidroller, hvis nærmere ansvarsafgrænsning sjældent ligger helt fast. Det er denne uklarhed, der var en væsentlig del af baggrunden for det projekt, som nedenfor vil blive omtalt nærmere.

Pladserne som solospillere opslås normalt eksternt og besættes efter konkurrencer, hvor der udelukkende lægges vægt på de konkurrerende musikeres musikalske kvalifikationer. Ganske unge, ikke sjældent udenlandske, musikere kan således konkurrere sig til en soloplads foran ældre musikere med mange års anciennitet i orkesteret.

- **Tillidsrepræsentanten**, der som nævnt ovenfor ofte betegnes som orkestrets formand, varetager normalt en række funktioner, der række videre end det, tillidsrepræsentanter i ”normale organisationer” beskæftiger sig med (at repræsentere kollegerne over for arbejdsgiveren i løn- og ansættelsesforhold). I fravær af en klar ansvarsfordeling, således som det formentlig allerede er fremgået ved beskrivelsen af de oven for nævnte ledelsesroller, kommer tillidsrepræsentanten ofte til at udfylde funktioner, som i andre organisationstyper løses i et hierarkisk ledelsessystem.
- **Kollegiale organer** har i tråd med symfoniorkestrenes historiske udspring traditionelt spillet en stor rolle i ledelsessystemet. *Programudvalget*, som i de danske orkestre ganske vist i de senere år har været under afvikling, hvilket en del musikere beklager, er/var f.eks. forum for fastlæggelse af orkestrets repertoire og turnéplaner og har/havde også betydelig indflydelse på valg af dirigenter. Beslutning om, hvilke ansøgere, der efter konkurrencerne skal ansættes i orkesteret, herunder have pladserne som solospillere, træffes om ikke formelt, så som oftest reelt, i udvalg hvor musikerne har flertal. Samme kollegiale beslutningsmåde anvendes også i de meget sjældne tilfælde, hvor der i et særligt nævn skal tages stilling til, om en musiker på grund af utilfredsstillende adfærd eller manglende musikalsk kvalifikation skal afskediges.

I betragtning af, hvor distribueret ledelsesansvaret tilsyneladende er mellem de ovenfor beskrevne fem lederroller, er det næppe overraskende, at symfoniorkestret rummer et betydeligt konfliktpotentialer. Billedet er ganske vist tegnet med en meget bred pensel, der ikke har givet plads for de mange varianter og forskelle, der er mellem de forskellige orkestre. Det skal også nævnes, at der er betydelige variationer mellem orkesterkulturen i forskellige lande. Men ikke desto mindre er der på tværs af orkestre og landegrænser nogle fælles træk, der går igen og som tilsyneladende fører til karakteristiske konfliktmønstre. Her skal blot peges på to af de mest fremtrædende.

Relationen mellem *musikerne og dirigenten* er af en meget sammensat og modsætningsfuld karakter. På den ene side erkender de aller fleste musikere, når man spørger dem, at det under prøveforløb og ved koncerter er nødvendigt, at al magt ligger i dirigentens hænder, også selvom de eventuelt er uenige i dirigentens fortolkning af musikken og de instruktioner, han giver. Denne

indiskutable underkastelse er så formentlig årsagen til, at musikerne på den anden side meget ofte forholder sig stærkt kritiske til dirigenterne. Der er simpelt hen i det daglige samarbejde mellem dirigent og musikere ikke rum for diskussion og modsigelse.

Den meget forståelige afmagt, det efterlader musikerne i, får så ofte afløb i en anden konfliktflade, den mellem *musikerne og orkesterchefen*, der her står som et samlende symbol for alle de ikke-kunstneriske hensyn, der også skal tages hensyn til i et symfoniorkester. Det er som om frustrationerne over alle de begrænsninger på den frie kunstneriske udfoldelse, som orkestermusikerne føler sig underlagt, skal have en adressat, og her er orkesterchefen en meget synlig målskive, også selvom orkesterchefer meget ofte rekrutteres blandt folk, der har en baggrund som orkestermusikere.

I den sparsomme faglitteratur om orkesterkulturen i et ledelsesperspektiv er disse to konfliktfelter hyppigt omtalt. Meget forståeligt må man sige i betragtning af, at der her er tale om komplekse organisationssociologiske og socialpsykologiske sammenhænge, man sjældent finder i andre organisationsformer. I det følgende vil der imidlertid blive set på andre organisatoriske og ledelsesmæssige spørgsmål med fokus på relationerne mellem musikerne indbyrdes.

Afslutningsvist bør det i denne korte introduktion til symfoniorkestrets organisation nævnes, at både musikere, dirigenter og orkesterchefer er fuldt, og af og til også smerteligt, opmærksomme på rollekonflikterne i symfoniorkestret. Ikke sjældent vil de også tilkendegive et ønske om, at det kunne være anderledes. Men for de aller fleste gælder det, at de komplekse og overlappende roller og funktioner ses som noget uundgåeligt og som en nødvendig konsekvens af de orkestrets "natur" og krav, der stilles til de mennesker, der udgør orkestret og dets nærmeste omgivelser.

Om de så har ret i denne lidt opgivende (selv-)erkendelse er selvfølgelig et andet og stærkt omdiskuteret spørgsmål. Mange udefra kommende iagttagere har, hvad enten de er gået til opgaven med et rådgivende eller analytisk sigte, som en første, spontan reaktion peget på behovet for at indpode lidt almindelig, snusfornuftig hierarkisk orden i virvaret. For så efterhånden at måtte erkende, at det synes sværere end som så.

3. Kort om symfoniorkestre som studieobjekt i et ledelsesperspektiv

Af den meget omfattende litteratur om symfoniorkestre udgør organisations-synsvinklen kun et lille hjørne. Den følgende meget kortfattede gennemgang prætenderer slet ikke at være udfyl-

dende, men skal blot tjene som en illustration af en række forskellige tilgange til studiet af symfoniorkestrenes organisation.

I forrige afsnits slutning omtales den karakteristiske konflikt mellem på den ene side synet på orkestret som en kunstnerisk, kulturel institution (musikernes og dirigentens perspektiv) og på den anden side som en virksomhed med (evt. udefra) angivne mål, fastlagte økonomiske udgiftsrammer og et indtægtsbudget i et konkurrencemarked i forhold til andre orkestre og evt. diverse sponsorer og fonde (ledelsens, orkesterchefens perspektiv). På den baggrund er det ikke overraskende, at flere undersøgelser og diverse rapporter har fokuseret på netop dette. Det gælder f.eks. den vejledning for orkesterchefer, som American Symphony Orchestra League har udgivet med den manende betegnelse ”Survival Guide”². Her rådgives den udsatte orkesterchef skridt for skridt så at sige fra vugge (”er det overhovedet et job for dig?” og ”hvordan skal man agere under ansættelsessamtalen?”) til grav (”når det endelige brud nærmer sig”, ”den graciøse fra-trædelse” og ”forberedelsen til det næste job”).

De økonomiske problemer, mange symfoniorkestre i de senere år har oplevet i oplevelsesøkonomiens stadig hårdere konkurrence om finansielt grundlag, har givet anledning til en række analyser og udredninger, som illustrerer en række af de konflikter, der kan være mellem de driftsmæssige og de kunstneriske målsætninger, eller sagt på en anden måde i prioriteringen mellem at skulle forrente henholdsvis den *økonomiske kapital* og den *kulturelle kapital*³. Sådanne konflikter eksisterer ikke alene på det overordnede niveau i forhold til orkestrets omgivelser, men slår ofte også igennem i samvirket mellem dets indre aktører⁴.

Studierne af de mere detaljerede konfliktmønstre på de indre linjer i orkestret tegner i al deres variation nogenlunde samme billede. I en kort oversigtsartikel gennemgår Paul R. Judy⁵ ti forskellige lederroller i symfoniorkestret og karakteriserer hver af dem i relation til deres magtbase og autoritet i orkestret. På den baggrund konstateres det at:

”It is clear that there are many fundamental differences, conflicts, and overlaps in the power and authority, and in the time horizons and nature of services, of the generic leadership roles within a symphony organization”.

² Matthew Sigman: Orchestra Manager’s Survival Guide. American Symphony Orchestra League 1996

³ Et eksempel på en sådan udredning kan ses hos Tobias Nielsén og Anna-Karin Brettell Grip: En økonomisk analyse av Sveriges symfoniorkestrar (2005). Kan downloades på: www.musakad.se/download.php?file=34

⁴ Se f.eks. Anna-Karin Brettell Grip og Linda Portnoff: Accounting under multiple rationalities – a study of the Royal Stockholm Philharmonie Orchestra, Stockholm School of Economics (paper uden år).

⁵ Paul R. Judy: ”The Leadership Complexity of Symphony Orchestra Organizations”. Harmony no. 6 April 1998, The Symphony Orchestra Institute.

For Paul R. Judy ligger løsningen imidlertid ikke i indførelse af en traditionel, hierarkisk ledelsesstruktur, men i en vanskelig arbejdsproces hen imod udvikling af en fælles vision og gensidig tillid. At det er påkrævet - men lettere sagt end gjort fremgår af Judy's manende påmindelse:

"Left undiscussed and unresolved, all the differences and inherent conflicts in these closed-in organizations can lead to apathy, work dissatisfaction, constrained enthusiasm, nagging anxiety, and undercurrents of concern – feelings which participants in these organizations voice too often".

Det er måske karakteristisk, at musikerne i et symfoniorkester meget ofte tilkendegiver deres frustrationer og utilfredshed, men at det ikke diskuteres konstruktivt "i det åbne rum" musikerne imellem og mellem dem og orkesterledelsen. I en omfattende undersøgelse af ledelses- og samarbejdsforhold i to symfoniorkestre (Tampere Philharmoniske Orkester og the Philadelphia Orchestra) peger Niina Koivunen ⁶ på det forhold, at betydningen af den nonverbale kommunikation tilsyneladende undervurderes i bestræbelserne på at beskrive og forstå orkesterkulturen. I sin undersøgelse af de to orkestre kombinerer hun derfor en "diskursiv" undersøgelse af, hvordan aktørerne italesætter deres relationer og konflikter, med en "æstetisk" analyse af samspillet mellem musikerne og deres relationer til dirigenten. Denne analyse af betydningen af lytning, kropssprog osv. supplerer og udfylder undersøgelsen af de tilkendegivelser, musikerne fremkommer med under de udførte interviews. Meget kort fortalt konkluderer Koivunen, at hun har kunnet identificere fire lederskabstemaer (diskurser). Den fundamentale diskurs er "*art against business*", som af både musikere og orkesterledelsen betragtes som uforenelige størrelser. Den anden er musikernes "*dislike of authority*", som ligger dybt forankret i dem og paradoksalt nok eksisterer parallelt med en lige så stærk beundring for "*heroic leadership*", hvilket er en del af forklaringen på deres modsætningsfulde forhold til dirigenten. Den fjerde diskurs, "*shared leadership*", er langt mindre fremtrædende, men tillægges af Koivunen et vist potentiale i en udvikling af symfoniorkesterkulturen.

"Shared leadership" ligger på sin vis tæt op ad den kollektive ledelsesform, som mange orkestermusikere peger på som et uopnåeligt ideal. Et ideal, fordi det harmonerer med deres modvilje mod autoritet. Uopnåeligt, fordi de også erkender vanskelighederne ved i praksis at lade alle hundrede musikere være med til at bestemme. Musikere peger derfor ofte på kammermusikken som en kærkommen lejlighed til at fungere i en autoritets- og dirigentfri musikalsk sammenhæng. Det er i den sammenhæng interessant, at det New York baserede Orpheus Chamber Orchestra med sine 27 musikere har gjort det til en del af sit varemærke at spille helt uden dirigent.

⁶ Niina Koivunen: *Leadership in Symphony Orchestras, Discursive and Aesthetic Practices*. University of Tampere 2003.

Ikke alene blev orkestret i sin tid (i begyndelsen af 1970'erne) dannet med den udtrykkelige forudsætning, at det skulle spille uden dirigent. Det har også igennem alle år arbejdet bevidst med udvikling af lederrollerne, f.eks. ved at lade koncertmester- og solospiller rollerne gå på omgang mellem musikerne, og ved at indgå i samarbejde med andre ikke-musiske virksomheder om ledelsesudvikling⁷.

Det har i øvrigt sat sig et enkelt spor i den danske litteratur om ledelsesudvikling. I en lille pjeces⁸ har Jan Bendix til inspiration for andre, der arbejder med ledelsesudvikling, gengivet ”The eight Orpheus principles”, som orkestret har formuleret i kombination med en række udviklingsmetoder og beskrivelser af potentielle faldgruber og ”land mines” i arbejdet.

Med denne korte litteraturpræsentation kan det afslutningsvist konstateres, at symfoniorkestret ud fra et ledelsesperspektiv er en analytisk guldgrube. Ikke alene finder man her klare, håndgribelige eksempler på kulturinstitutioners vanskelige møde med oplevelsesøkonomien, på konflikten mellem ledelsesprofessionen og de fagprofessionelle og på modsætningerne mellem den individuelle, kunstneriske udfoldelse og den autoritative, kollektive underkastelse. Meget betegnende for orkesterkulturens komplekse og modsigelsesfulde verden og for de udefra kommende iagttagelser og akademiske analyser kan man desuden konstatere, at symfoniorkestret fremdrages som en inspirationskilde for generel ledelsesudvikling både af folk, der mener at vi kan lære af dirigentens autoritetsbaserede rolle, og de der omvendt henter ledelsesinspiration fra det dirigentløse orkester.

4. Undersøgelsen af gruppeledernes⁹ rolle i de fem landsdelsorkstre

På baggrund af de indledende afsnits meget brede og generelle beskrivelse af symfoniorkestrenes ledelsesunivers skal der i det følgende redegøres nærmere for det ”gruppelederprojekt”, der i 2007-2008 blev gennemført med de fem landsdelsorkstre.

⁷ En kort beskrivelse af Orpheus Chamber Orchestra og dets arbejde med ledelsesudvikling kan findes i Ron Lieber: ”Leadership Ensemble” (Fast Company. Com, Issue 34, April 2000)
<http://www.fastcompany.com/magazine/34/orpheus.html?page=0%2C4>

⁸ Når Orkestret spiller – ledelsesinspiration fra musikkens verden, 2002

⁹ Normalt anvendes betegnelsen ”solospiller” om 1.solospillerne i blæsergrupperne og ”gruppeleder” om de tilsvarende musikere i strygergrupperne. I det følgende vil betegnelsen gruppeleder blive anvendt generelt om alle 1. solospillerne. De øvrige musikere i instrumentgrupperne betegnes som ”tuttimusikere”, selvom det mere stringent er en betegnelse, der normalt kun bruges om strygergrupperne.

Projektets hovedformål var at afklare og udvikle den rolle, som gruppelederen har i symfoniorkestrenes forskellige instrumentgrupper. Som omtalt i afsnit 2 ovenfor er gruppelederen på den ene side ikke ”chef” i ordets egentlige betydning, på den anden side har han/hun et særligt ansvar for gruppens kunstneriske udvikling, dens samspil, prøveforløb og stemmefordeling mv. Gruppelederen befinder sig med andre ord som ”primus inter pares” i en gråzone, der kan være vanskelig at håndtere og som forudsætter stor forståelse for rollens karakter og afklarede, gensidige forventninger til den – både hos gruppeledere og tuttimusikere. Denne vanskelige balancegang er søgt klarificeret i musikernes overenskomst med Landsdelsorkesterforeningen, der repræsenterer arbejdsgiversiden for de fem orkestre. I overenskomstens tekst er gruppelederens rolle beskrevet således: ”*Gruppelederen har pligt og ret til at påtale kunstneriske anliggender i gruppen samt ret til at arrangere gruppeprøver*”. Det var bl.a. vanskelighederne med at udmønte denne præcisering i det daglige arbejde, der var baggrunden for, at musikernes organisation og Landsdelsorkesterforeningen i fællesskab iværksatte udviklingsprojektet.

Projektets tilrettelæggelse

Hvert af de fem orkestres musikere var igennem et to dages forløb med et interval på nogle uger. *Dag 1* indledtes med en individuel besvarelse af et spørgeskema, som nedenfor vil blive omtalt nærmere. Derefter blev der givet en introduktion til orkesterkulturen og en redegørelse for projektets formål og planlagte forløb. Endelig blev der gennemført to omgange gruppearbejder med musikerne inddelt i grupper, der først var sammensat på tværs af instrumentgrupper, derefter instrumentvis med gruppelederne i særlige grupper. Grupperne skulle her - udover at arbejde med det ovenfor omtalte spørgeskema - også drøfte og beskrive en række typiske samarbejdsproblemer mellem gruppeledere og tuttimusikere.

På *dag 2* blev der givet en tilbagemelding om resultaterne fra dag 1, hvorefter en erfaren gruppeleder (alternerende mellem Lee Morgan fra Det kongelige Kapel, David Alberman fra London Symphony Orchestra og Claus Myrup fra DR Radiosymfoniorkestret) redegjorde for deres oplevelser og erfaringer med gruppelederrollen. Derefter gennemførtes et gruppearbejde med formulering af forslag til løsningsmuligheder og udvikling af det fremtidige samarbejde.

Under forarbejdet til projektet blev der i et samarbejde med dets styregruppe (repræsentanter for musikere og orkesterchefer) og gennem interviews med et antal orkestermusikere (såvel tuttimusikere som gruppeledere) udformet en liste med 18 typiske opgaver / problemer, som kendes fra de fleste orkestres hverdag (se bilag 1). Listen med spørgsmål / problemer blev anvendt til at belyse ansvarsfordelingen i orkestrene, ved at stille det gennemgående spørgsmål: ”*Hvem blandt*

9 anførte mulige lederroller har ansvaret for at tage sig af følgende opgaver / problemer". De ni anførte lederroller var følgende: Orkesterchefen, den enkelte musiker selv, hele instrumentgruppen, koncertmesteren, dirigenten, gruppelederen, orkesterregissøren, tillidsmanden og "andre". Det samme spørgsmål blev inden projektførløbets begyndelse stillet til de fem orkesterchefer, senere til hver enkelt musiker ved indledningen af dag 1 og endelig til arbejdsgrupper af musikere i løbet af dag 1's videre forløb. Som det nedenfor vil blive belyst gav de tre besvarelser et meget sammensat billede af ansvarsfordelingen.

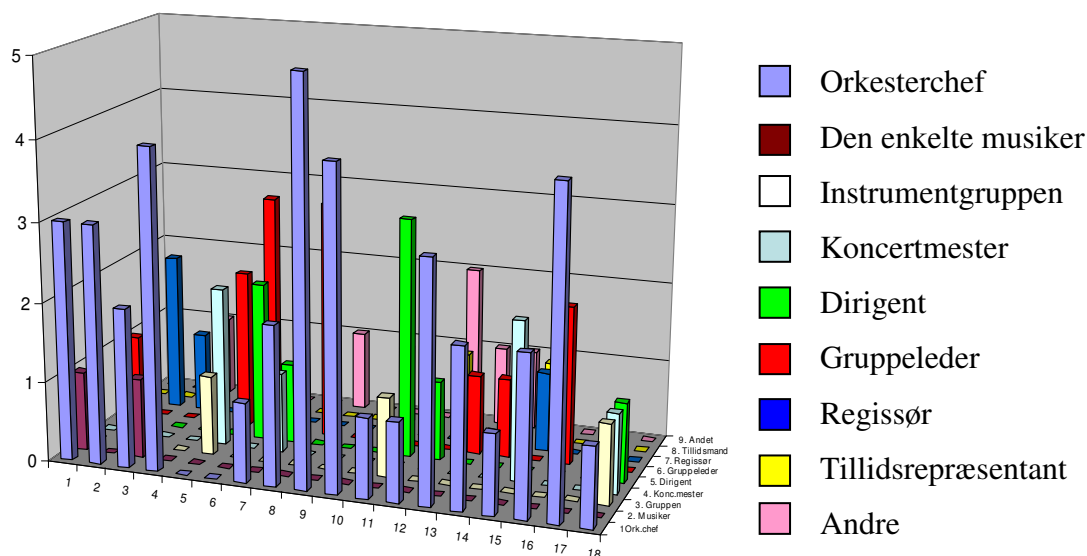
Når der i undersøgelsen, blev spurgt om, hvem der har "ansvaret" for at tage sig af opgaverne/problemerne, kan det tolkes forskelligt. Derfor blev det i forbindelse med musikernes besvarelser i instruktionen understreget, at de skulle svare på, hvem der efter deres opfattelse har "initiativforpligtelsen", når en af de nævnte "sager" bliver rejst, altså hvem der bør tage sig af den. Musikerne skulle med andre ord ikke tage stilling til, hvem der plejer at tage sig af sagen, fordi andre – måske mere nærliggende ansvarlige – undlader at gøre noget ved den. Denne præcisering blev ikke foretaget over for orkestercheferne, hvis besvarelser derfor, jf. nedenfor, i et vist omfang kan tages som en illustration af, at mange sager havner på deres bord, fordi ingen andre føler det som deres ansvar at løse dem.

Orkesterchefernes besvarelse

Som det ses i figur 2 og tabel 1 var der en betydelig spredning i orkesterchefernes besvarelse. Denne spredning kan meget vel være en afspejling af, at ledelsesforhold og ansvarsfordeling er forskellig fra orkester til orkester. Det er således ikke uden videre et problem, at besvarelserne er meget forskellige.

De væsentligste iagttagelser kan sammenfattes i følgende tre hovedpunkter:

- Kun om fire af de 18 opgaver/problemer (nr. 4, 9, 10 og 17) var der hel eller næsten enighed. For seks andres vedkommende (nr. 1, 2, 6, 8, 11 og 13) peger tre af de fem på samme ansvarlige. Resten af svarene lå meget spredt fordelt.
- Som det ses - både i fordelingen af figurens søjler og i tabellens sidste linje – lægger orkestercheferne hovedvægten i ansvarsfordelingen hos orkestercheferne selv, og det i markant højere grad end musikerne (se nedenfor). En nærliggende forklaring er som nævnt, at orkesterchefernes besvarelse afspejler deres egen oplevelse af, at mange problemer havner på deres bord, fordi ingen andre (blandt de nævnte 9 ansvarlige) tager sig af dem.

Figur 2. Fem orkesterchefer: Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende 18 opgaver / problemer?

Note: Til forklaring af figuren kan det nævnes, at en besvarelse, hvor der mellem de fem orkesterchefer havde været fuld enighed, ville have givet en figur, hvor der for hver af de 18 spørgsmål kun havde været én søjle.

Tabel 1. Fem orkesterchefer: Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende 18 opgaver / problemer?

Forkortet formulering af de 18 opgaver (Fuld tekst se bilag 1)	1 Ork.chef	2. Musiker	3 Gruppen	4 Konc. mester	5 Dirigent	6 Gruppeleder	7 Regissør	8 Tillidsmand	9 Andet
1. Dir. klager til orkchef over musiker	3	1	0	0	0	1	0	0	0
2. Musiker for sent til prøver	3	0	0	0	0	0	2	0	0
3. Overforbrug af rør	2	1	0	0	0	0	1	0	1 (1)
4. Alkoholproblem	4	0	0	0	0	0	0	0	1 (2)
5. Bratsch strøg passer ikke m 2.viol.	0	0	1	2	0	2	0	0	0
6. Intonationsproblemer i træbl.	0	0	0	0	2	3	0	0	0
7. Dirg. påpeger manglende forberedelse	1	0	0	1	1	2	0	0	0
8. Problem m. sociale rel. i gruppe	2	0	0	0	0	3	0	0	1 (3)
9. Tuttimusiker ønsker orlov	5	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Utilfredshed med grup.led.s kunst.niveau	4	0	0	0	0	0	0	1	0
11. Skævheder i orkesterets balance	1	0	1	0	3	0	0	0	0
12. Messing spiller for kraftigt	1	0	0	0	1	0	0	1	2 (4 og 5)
13. Upassende klædt 1. violinist	3	0	0	0	0	1	0	0	1 (6)
14. 1. violin nægter at vende mod publikum	2	0	0	0	0	1	0	1	1 (7)
15. Dirigent kræver ro i salen	1	0	0	2	0	0	1	1	0
16. Gruppeledere ønsker faste møder	2	0	0	0	0	2	0	0	0
17.1.solospil erstattes m 2. solospil.	4	0	0	0	0	0	0	0	0
18. Grupled. instruere i modstrid m. dirigent	1	0	1	1	1	0	0	0	0
	39	2	3	6	8	15	4	4	7
1) Administrator, 2) Alko-kontaktperson, 3) Sikkerhedsrepræsentant, 4) Programudvalg, 5) Sikkerhedsrepræsentanten, 6) Arrangementchef, 7) Arrangementchef						4 -5 besvarelser			
						3 besvarelser			

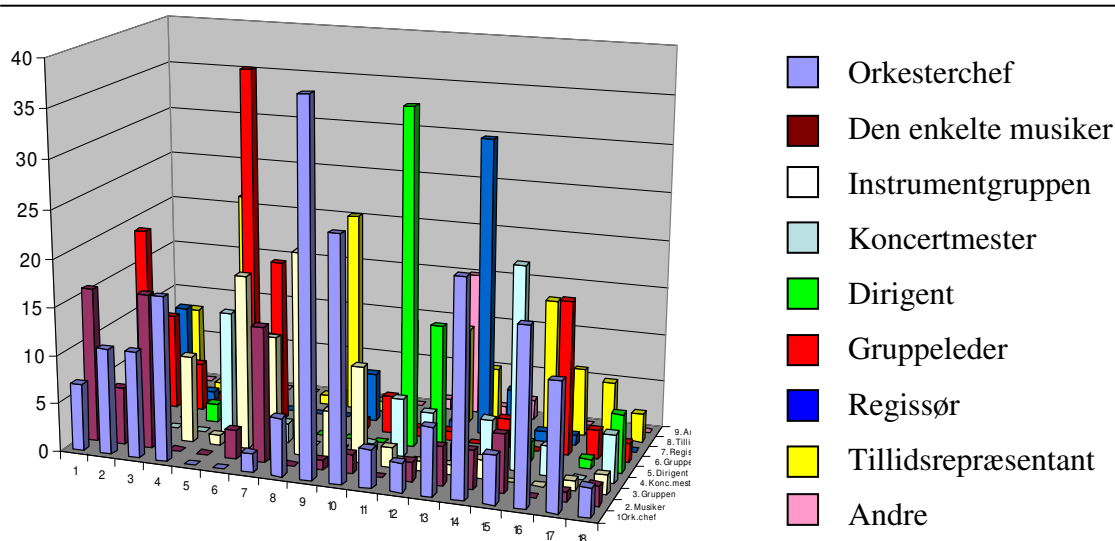
- Nummer 2 i rækken af ansvarlige, men på et betydeligt lavere niveau, er i orkesterchefernes besvarelser gruppelederen, mens tillidsrepræsentanten kommer meget længere nede i rækken

Musikernes individuelle besvarelser

Et af hovedelementerne i forløbets dag 1 var at belyse, hvor stort et sammenfald der var i musikernes opfattelse af, hvem der har ansvaret for at tage sig af en række typiske problemer eller opgaver i orkestrets hverdag, herunder hvad der skal lægges i gruppelederens særlige forpligtelser.

Ved dagens indledning blev musikerne derfor bedt om individuelt at udfylde det samme skema med de 18 typiske opgaver / problemer, som orkestercheferne havde besvaret. De fik kun 10-15 minutter til besvarelsen og derfor bør ”grundigheden” i besvarelserne tages med et forståeligt forbehold.

Figur 3. Musikernes individuelle besvarelse: Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende 18 opgaver / problemer?



I figur 3 og tabel 2 nedenfor er som illustration vist en sammentælling af besvarelsen fra et af de fem orkestre. For en god ordens skyld bør det nævnes, at selvom alle fem orkestre er landsdelsorkestre¹⁰, har de hver sin individuelle historie og egenart. Derfor er det ikke overraskende, at der var visse forskelle mellem orkestrenes besvarelse. Forskellene var dog ikke større end, at det viste eksempel kan bruges som grundlag for en række iagttagelser af fælles træk.

¹⁰ Orkestrene var: Sjællands Symfoniorkester, Ålborg Symfoniorkester, Århus Symfoniorkester, Sønderjyllands Symfoniorkester og Odense Symfoniorkester

Tabel 2. Musikernes individuelle besvarelse: Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende 18 opgaver / problemer?

Forkortet formulering af de 18 opgaver (Fuld tekst se bilag 1)	1 Ork.chef	2 Musiker	3 Gruppen	4 Konc. mester	5 Dirigent	6 Gruppe- leder	7 Regis- sør	8 Tillids- mand	9 Andet
1. Dir. klager til orkchef over musiker	7	16	3	1	0	19	0	7	0
2. Musiker for sent til prøver	11	6	2	1	1	10	10	9	0
3. Overforbrug af rør	11	16	7	0	0	5	1	1	7 (1
4. Alkoholproblem	17	0	9	0	2	2	0	22	1 (2
5. Bratsch strøg passer ikke m 2.viol.	0	0	1	13	1	37	0	0	0
6. Intonationsproblemer i træbl.	0	3	18	4	10	17	0	0	0
7. Dirg. påpeger manglende forberedelse	2	14	12	2	0	22	0	1	0
8. Problem m. sociale rel. i gruppe	6	0	21	0	0	2	0	21	0
9. Tuttimusiker ønsker orlov	38	1	5	0	0	1	5	1	0
10. Utilfredshed med grup.led.s kunst.niveau	25	2	10	1	0	4	0	10	0
11. Skævheder i orksterets balance	4	0	2	6	35	1	0	1	1
12. Messing spiller for kraftigt	3	2	1	5	13	1	1	10	15 (2
13. Upassende klædt 1. violinist	7	4	1	2	0	0	31	6	1 (2
14. 1. violin nægter at vende mod publikum	22	4	2	5	1	3	5	7	2 (2 & 3
15. Dirigent kræver ro i salen	5	6	0	21	2	0	1	14	0
16. Gruppeledere ønsker faste møder	18	0	0	3	0	16	1	7	0
17.1.solospil erstattes m 2. solospil.	13	1	1	0	1	3	0	6	0
18. Grupled. instruere i modstrid m. dirigent	3	2	2	5	6	2	0	3	0
I alt markeringer	192	77	97	69	72	145	55	126	27

1) Økonomichefen 2) Sikkerheds rep. , 3) Sidemanden

Mere end 27 = 50 pct.

Mere end 18 = 33 pct.

Note: Der blev afleveret 54 besvarelser, men ikke alle havde besvaret alle spørgsmål. Tallene i tabellen viser, hvor mange af orkestrets musikere, der har sat kryds i det pågældende felt.

Også de enkelte musikere udviste en meget stor spredning i deres opfattelse. Følgende generelle iagttagelser kan udlæses af besvarelserne:

- I besvarelserne, var der kun meget få af spørgsmålene, der var blot nogenlunde enighed om. Kun fire (nr. 5, 9, 11 og 13) fik mere end halvdelen af musikernes kryds. Hvor forskellene for orkesterchefernes vedkommende – i hvert fald delvist - kan forklares med, at der var tale om fem forskellige organisationer, er forholdet her jo et andet. Ud fra en gængs ledelsesmæssig og organisatorisk betragtning er det et stort problem – både for medarbejdere og ledelse – hvis der hersker en så stor usikkerhed om, hvem der har ansvaret for konflikthåndtering og problemløsning.
- Også i musikernes individuelle svar er orkesterchefen den, som markant flest har peget på, når man ser på tværs af alle 18 spørgsmål. Men ikke i samme grad som tilfældet var blandt orkestercheferne (se ovenfor). Derefter er der langt ned til gruppelederen, som den der ligger næst i rækken af opgaveansvarlige.

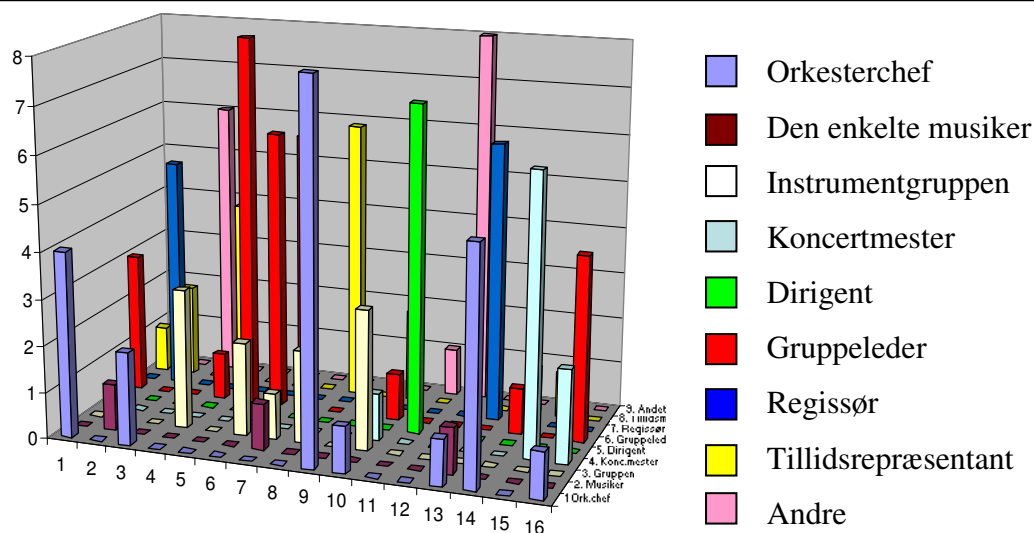
- Det er også karakteristisk, at tillidsrepræsentanten for musikerne rangerer højt (på 3. pladsen) blandt de, der har ansvaret for at tage sig af opgaverne / problemerne. I betragtning af, at tillidsrepræsentanter på det øvrige arbejdsmarked normalt har en snævrere funktion som kollegernes repræsentant over for arbejdsgiveren i løn- og ansættelsesforhold, er det formentlig et udslag af symfoniorkestrets udpræget kollegiale ledelseskultur. Man kan med en vis ret formentlig hævde, at symfoniorkestrenes tillidsrepræsentanter ofte misbruges og inddrages i en uformel lederfunktion.

Gruppebesvarelserne

Arbejdsgrupperne skulle i første omgang gentage arbejdet med ansvarsplaceringen for de tidligere nævnte opgaver / problemer. Først i grupper, hvori også gruppelederne indgik, sammensat på tværs af instrumentgrupper. Dernæst i grupper sammensat instrumentvis med gruppelederne i to særskilte grupper. Besvarelserne fra første del af gruppearbejdet, med blandede grupper er sammenstillet i figur 4 og tabel 3.

Arbejdsgrupperne blev også, i overensstemmelse med projektets hovedsigte, bedt om at sætte et specielt fokus på, hvilke opgaver gruppelederne bør tage sig af. Dette spørgsmål behandles i et særskilt afsnit nedenfor.

Figur 4. Musikernes gruppebesvarelse: Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende 16 opgaver / problemer? (Blandede grupper på tværs af instrumentgrupper).



Note: Bemærk hvilken udtynding af søjlerne der her er sket i forhold til figur 3, hvilket modsvarer den større enighed, der blev opnået under gruppearbejdet.

Tabel 3. Musikernes gruppe besvarelse: Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende 16 opgaver / problemer? (8 blandede grupper på tværs af instrumentgrupper)

Forkortet formulering af de 16 opgaver (Fuld tekst se bilag 1)	1 Ork.chef	2 Musiker	3 Gruppen	4 Konc. mester	5 Dirigent	6 Gruppe- leder	7 Regissør	8 Tillids- mand	9 Andet
1. Dir. klager til orkchef over musiker	4	0	0	0	0	3	0	1	0
2. Musiker for sent til prøver	0	1	0	0	0	0	5	2	0
3. Overforbrug af rør	2	0	0	0	0	0	0	0	6 (1)
4. Alkoholproblem	0	0	3	0	0	1	0	4	0
5. Bratsch strøg passer ikke m 2.viol.	0	0	0	0	0	8	0	0	0
6. Intonationsproblemer i træbl.	0	0	2	0	0	6	0	0	0
7. Dirg. påpeger manglende forberedelse	0	1	1	0	0	6	0	0	0
8. Problem m. sociale rel. i gruppe	0	0	2	0	0	0	0	6	0
9. Tuttimusiker ønsker orlov	8	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Utilfredshed med grup.led.s kunst. Niveau	1	0	3	1	0	1	0	2	0
11. Skævheder i orksterets balance	0	0	0	0	7	0	0	0	1
12. Messing spiller for kraftigt	0	0	0	0	0	0	0	0	8 (2)
13. Upassende klædt 1. violinist	1	1	0	0	0	0	6	0	0
14. 1. violin nægter at vende mod publikum	5	0	0	0	0	1	0	1	0
15. Dirigent kræver ro i salen	0	0	0	6	0	0	0	1	0
16. Gruppeledere ønsker faste møder	1	0	0	2	0	4	0	0	0
	22	3	11	9	7	30	11	17	15

Note: I kolonnen med "Andet" er der anført 1) Administrator og 2) Sikkerhedsrepræsentant

- Som det ofte er tilfældet i gruppedrøftelser, samlede gruppernes besvarelser sig her til et mere entydigt billede af ansvarsplaceringen. Diskussionerne (og i visse tilfælde afstemninger) i grupperne førte til større enighed. Det ses måske mest tydeligt i søjlediagrammet (figur 4), hvor der er langt færre søjler end i orkesterchefernes og musikernes individuelle besvarelser.
- Hvor musikerne i de individuelle besvarelser havde orkesterchefen som den, der har ansvaret for løsningen af langt de fleste opgaver / problemer, er det i gruppebesvarelserne gruppelederne, der scorer højest.
- Der var ikke markante forskelle mellem resultaterne af det gruppearbejde, hvor grupperne var sammensat på tværs af instrumentgrupper og rummede både tuttispillere og gruppeledere og det efterfølgende gruppearbejde, hvor grupperne var sammensat instrumentvis med gruppelederne i særskilte grupper. Dog gav gruppeledernes besvarelse en lidt større rolle til gruppelederne end tilfældet var med deres kolleger i "tuttigrupperne".

Sammenfattende om ansvarsplaceringen i orkestrene

Hvis man et øjeblik ser bort fra gruppeledernes særlige rolle, der er projektets centrale formål, viste de individuelle besvarelser og gruppearbejderne, at der generelt er meget store forskelle i musikernes opfattelse af, hvem der har ansvar for at tage sig af de problemer, de blev præsenteret for, og som de alle kendte så udmærket fra deres hverdag i orkestrene.

Spørgsmålet er så, om de problemer, der kendes fra alle symfoniorkestre, jf. gennemgangen i afsnit 3 (konflikter mellem orkesterchef og musikerne, mellem disse og dirigenten og mellem musikerne indbyrdes, trivselsproblemer og stress, vanskelighederne med at samstemme det kunstneriske ambitionsniveau med tilrettelæggelse af arbejdstid og prøveforløb etc.) kan have en del af sin forklaring i, at der tilsyneladende hersker stor uklarhed om, hvem der skal tage sig af dem.

Det er i den forbindelse nærliggende først at spørge om det billede, der tegner sig, er et ganske særligt særkende for symfoniorkestrene. Også i ganske ”almindelige” virksomheder og organisationer med en hierarkisk ledelsesstruktur, der i hvert fald i teorien skulle fastlægge ansvarsplaceringen, oplever medarbejderne ikke sjældent, at en række ledelsesfunktioner i praksis ligger et andet sted, end det der fremgår af det formelle organisationsdiagram. Men i en tilsvarende undersøgelse af disse ”normale organisationer” vil medarbejdernes besvarelse formentlig give et mere sammenfaldende billede, der også omfatter den uformelle ansvarsfordeling. Eller sagt på en anden måde, for nogle opgaver vil der ret entydigt blive peget på organisationsdiagrammets formelle ansvarsplacering, mens der for andre vil være en lige så entydig placering i en mere uformel rollefordeling. Det afgørende er, at der i organisationskulturen er en udbredt accept af, at nogle personer/roller i praksis, hvad enten det er formelt eller uformelt, udfører en række ledelsesfunktioner, som f.eks. det at løse store og små konflikter mellem medarbejderne.

Når denne accept tilsyneladende i mindre grad findes blandt musikerne i symfoniorkestrene, kan det hænge sammen med, at der i orkesterkulturen er meget stor opmærksomhed på den *formelle* ansvarsplacering på de felter, der har med det kunstnerisk, musikalske under selve koncerten (og til en vis grad også under orkesterprøverne) at gøre. Her er rollefordelingen, om end nogle gange nødtvunget, accepteret. Uden for koncertsalen slår orkestrets kollegiale kultur igennem og gør det vanskeligt at få placeret ansvaret for ledelsesopgaver som f.eks. fastlæggelse af orkestrets kunstneriske mål og ambitionsniveau, opfølgning af mål og konflikthåndtering entydigt fastlagt eller blot uformelt accepteret musikerne imellem.

Til forskel fra ”normale” organisationer italesættes den slags spørgsmål i orkestret sjældent i det åbne rum. Mange musikere udtrykte under diskussionerne den opfattelse, at der godt nok af og til var problemer, og at forholdene kunne være nærmest utålelige, men mente samtidig, at ”*sådan er det nu en gang med musikere og orkestre – det kan nok ikke være anderledes*”. Den stærke og århundred gamle orkesterkultur er på den ene side formentlig en del af forklaringen på, at der er reelle problemer og en uklarhed i placeringen af ansvaret for at løse dem. Men på den anden

side er selv samme grundfæstede kultur og musikernes høje professionalisme paradoksalt nok formentlig en del af forklaringen på, at problemerne og konflikter lægges til side, når orkestret sidder på podiet i koncertsalen.

Lidt kynisk kan man måske sige, at selvom der er problemer og konflikter med store menneskelige omkostninger og manglende trivsel til følge, så kan det måske ikke høres i koncertsalen. Uanset om dette er rigtigt eller ej, så bør det næppe være en konstatering, man slår sig til tåls med, hvis man ønsker at skabe rimelige arbejdsforhold og en god arbejdsplads. Spørgsmålet er nu også, om det er rigtigt, at den uafklarede ansvarsplacering og de uløste konflikter, der kendes fra mange orkestre, ikke går ud over orkestrenes kunstneriske præstationer. Man må sige, at det ville være ganske usædvanligt, hvis det var tilfældet. Hvorfor skulle symfoniorkestret her adskille sig fra alle andre arbejdspladser?

Gruppeledernes/solospillernes rolle

Som nævnt var projektets hovedfokus rettet mod samvirket mellem gruppeledere og tuttimusikere. I afsnit 2 blev gruppelederens særlige placering og rolle i orkestret kort omtalt. Denne ”primus inter pares” placering uden formelle ledelseskompetencer men med et uklart (leder-)ansvar for instrumentgruppens kunstneriske præstation er formentlig en meget vanskelig rolle at indtage. På den ene side forventes gruppelederen at ”holde styr” på sin gruppe, at formidle og fortolke dirigentens instruktioner til gruppen, sikre en fælles klang, ens buestrøg (for strygerne) osv. På den anden side skal han/hun ikke ”tro de er noget” og begynde at opføre sig som chef.

Ikke sjældent er gruppelederen en ung, kunstnerisk ambitiøs og fremragende instrumentalist, der har konkurreret sig ind pladsen i spidsen for en gruppe, der også omfatter ældre musikere med mange år på bagen i orkestret. I projektets forløb kom der mange gruppevækkende historier frem om, hvordan gruppeledere var blevet moppet og chikaneret, hvis de i deres adfærd prøvede at lægge mere vægt på ”primus” end på ”pares”.

Hvis man i analytisk øjemed prøver at se på symfoniorkestret med ”hierarkiske briller”, vil det være nærliggende at betragte gruppelederen som en slags mellemlider placeret mellem på den ene side dirigenten (og måske koncertmesteren, og i visse sammenhænge også orkesterchefen) og på den anden side de øvrige musikere i instrumentgruppen. I en sådan mellemlider-optik, der ganske vist klart afvises af mange tuttimusikere, vil gruppelederen ud over de snævert musikalske opgaver også have et bredere ansvar for gruppen som social enhed. Det vil bl.a. sige ansvaret

for, at gruppens medlemmer trives og udvikles professionelt, at konflikter og problemer bliver taget i opløbet, at uddele ros og ris osv.

I tabel 4 er der som en arbejdshypotese, der først blev vist for musikerne efter, at de havde løst opgaven, med rødt markeret, hvilke af de tidligere omtalte 18 opgaver / problemer, som i en ”mellemløbet optik” kunne være gruppelederansvar. Det skal her for god ordens skyld understreges (som det også blev over for musikerne), at de røde markeringer *ikke* er en facitliste med ”de rigtige svar”, man alene skulle tjene som et udgangspunkt for en diskussion af, i hvilken grad man i en udvikling af gruppelederrollen kan hente inspiration fra den rolle, som mellemløbet har i andre organisationer.

Tabel 4. Gruppelederen anføres som ansvarlig for at tage sig af opgaven

Forkortet formulering af de 18 opgaver (Fuld tekst se bilag 1)	Orkes- ter- chefer 5 svar	Individuel besvarelse 54 svar	Grup.opgave 1 (8 grup)	Grup.opgave 2A Alle (8 grup)	Grup.opgave 2A Tutti (6 grup)	Grup.opgave 2A Solo (2 grup)
1. Dir. klager til orkchef over musiker i gruppe	1	19	3	4	2	2
2. Musiker hyppigt for sent til prøver	0	10	0	1	1	0
3. Oboist har overforbrug af rør	0	5	0	0	0	0
4. Alkoholproblem hos et medlem af en gruppe	0	2	1	1	1	0
5. Bratsch gruppeleder strøg passer ikke m 2.viol.	2	37	8	8	6	2
6. Intonationsproblemer i træbl.	3	17	6	6	5	1
7. Dirg. påpeger manglende forberedelse	2	22	6	3	2	1
8. Et gruppedlem har sociale problemer i gruppen	3	2	0	0	0	0
9. Tuttimusiker ønsker orlov	0	1	0	0	0	0
10. Tuttimusiker utilfreds med grup.led.s kunst. niveau	0	4	1	0	0	0
11. Skævheder i orksterets balance	0	1	0	0	0	0
12. Tuttimusiker klager over, at messing spiller for kraftigt	0	1	0	0	0	0
13. Upassende klædt 1. violinist	1	0	0	0	0	0
14. 1. violin nægter at vende mod publikum	1	3	1	0	0	0
15. Dirigent kræver (uden held) ro i salen under prøve	0	0	0	0	0	0
16. To gruppeledere ønsker faste møder f. gruppeledere	2	16	4	6	5	1
17.1.solospil erstattes m 2. solospil.	0	3		1	1	0
18. Grupled. instruere i modstrid m. dirigent	0	2		1	0	1

Note: Tallene i tabellen angiver, hvor mange individuelle- / gruppe- svar, der har anført gruppelederen som ansvarlig for den pågældende opgave. Felter markeret med blå angiver opgaver, hvor der har været relativ stor enighed.

Obs! Bemærk, at der (som anført i kolonnernes overskrift) er forskel på antallet af afgivne svar (fra de 5 orkesterchefbesvarelser og 54 individuelle svar over 8, 8, 6 og 2 gruppesvar), hvilket naturligvis afspejler sig i tallenes forskellige størrelsesorden på tværs i tabellen.

■ Kan iflg. overenskomstens tekst – og / eller gængs ledelsestænkning - være relevante felter at se på som gruppeleder-ansvar / opgaver.

I tabellens øvrige søjler er de besvarelser, som pegede på gruppelederen som ansvarlig, udtaget fra de samlede besvarelser fra orkestercheferne, de individuelle besvarelser fra musikerne og de to gruppearbejder, hvor der i opgave 2A var tale om grupper med tuttimusikere og gruppeledere (solomusikere) adskilt i hver sine grupper. Som det ses, er der med musikernes primære markering af opgaverne: 1, 5, 6, 7 og 16 som gruppelederopgaver et vist sammenfald med den røde

markerede arbejdshypotese. Det er samtidigt iøjnefaldende, at opgave 4 ("Et medlem i en gruppe har et alkoholproblem") og opgave 8 ("Et gruppemedlem har problemer med de sociale relationer til den øvrige gruppe"), der i andre organisationer ville være en del af mellemlederens ansvar, af musikerne stort set afvises som en opgave for gruppelederen. De efterfølgende diskussioner om denne problematik viste da også klart, at musikerne ikke opfatter gruppelederen som mellemleder med et bredere ansvarsområde end det snævert musiske, og at mange af dem oven i købet var stærkt afvisende over for en sådan tanke.

Denne snævert definerede rolle for gruppelederen indebærer, at en række – ofte meget banale – problemer for enkelte af gruppens medlemmer eller mellem dem indbyrdes ikke kan løses internt i gruppen, men enten forbliver uløste og derfor efterhånden kan udvikle sig til vanskeligere sager eller må løftes op på et højere og mere formelt niveau med inddragelse af tillidsrepræsentant og orkesterchef.

5. Hvordan beskrev musikerne selv forholdet mellem gruppeleder og tuttimusikere?

For at give musikerne lejlighed til at beskrive deres arbejdssituation med egne ord blev de i gruppearbejdet bedt om at diskutere og efterfølgende beskrive de hyppigst forekommende problemer i samspillet mellem gruppeledere og tuttimusikere.

I tabel 5 er der gengivet et lille udpluk af det meget omfattende materiale med musikernes svar på de meget bredt formulerede problemstillinger. På grundlag af det samlede materiale og indtrykket fra plenumdrøftelserne samt mange personlige samtaler med musikerne, kan følgende iagttagelser fremhæves:

- En række af de påpegede problemer og konflikter er sikkert ikke specielle for orkestre og musikere, men kan findes i alle organisationer (f.eks. mobning, manglende dialog, respekt og tillid, usikkerhed om ansvarsplacering osv.). Men symfoniorkestrenes dagligdag er præget af spændinger, årelange personlige konflikter, stress og manglende trivsel, som burde håndteres mere bevidst og systematisk. Orkestrene savner tilsyneladende nogle af de konfliktløsende funktioner (indarbejdede rutiner, ansvarlige instanser, f.eks. ledere osv.), som findes i de fleste andre organisationer.
- Svarene illustrerer, hvor uafklaret gruppeledernes rolle er. Nogle tuttimusikere efterlyser gruppeledere, der træder i karakter og påtager sig et ledelsesansvar, mens andre lægger stor

vægt på, at gruppelederne holder sig inden for de kollegiale rammer og ikke optræder som ledere.

Tabel 5. Problemer og løsningsmuligheder i samspillet mellem tuttimusikere og gruppeledere (et udpluk med en række typiske svar)

Ansvarsfelt	Oplevede problemer	Hvad kan der gøres ved det?
1. Det kunstneriske, musikalske (jf. gruppelederens "Pligt og ret til at påtale" og "ret til at arrangere gruppeprøver")	<ul style="list-style-type: none"> • Der mangler fælles mål og en samlende ide. Det skaber forvirring mellem individuelle formål og roller. • Forskellig opfattelse / ambitionsniveau i forhold til arbejdsmoral. • Dilemma: Hvem bestemmer? Alle kan ikke gøres tilfredse. • Det er problematisk, hvis gruppelederen er diktatorisk eller modsat for konfliktsky • Det er frustrerende for gruppen, hvis gruppelederen ikke tager lederrollen på sig, både musikalsk og personligt. • Gruppelederrollen er for udefineret, hvilket medfører autoritetskonflikter. • Der er for mange, der ikke kender deres plads i hierarkiet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppelederen har ansvar for og pligt til at udvikle gruppen kunstnerisk. • Gruppelederen skal inspirere og samle gruppen om et fælles musikalsk mål. • Gruppelederen skal forsøge at være musikalsk inspirator og rollemodel. • Gruppelederne bør kunne give en kunstnerisk retning for orkestret • Det er gruppelederens ansvar at afholde gruppeprøver • Gruppelederne skal planlægge gruppeprøver ved sæsonstart ud fra repertoiret • Dialog = godt, Lederroller = dårligt • Beslutninger tages i fællesskab
2. Kommunikation mellem gruppeleder og tuttimusikere	<ul style="list-style-type: none"> • Balancen mellem ris og ros er svær. Vi vil gerne styrke den individuelle selvtillid og samtidig opnå kompakt og velfungerende samklang. • For meget sarkasme og nedgørende kritik • Svært at få kommunikationen til at flyde fra 1. til bagerste pult. Information strandede undervejs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det er vigtigt, at der er et forum, hvor hele gruppen taler sammen, f.eks. en gang hvert halve eller hele år. Det er naturligt, at gruppelederen tager initiativ til det. • Alle i gruppen skal tage ansvar for kommunikation. Husk ROS! Alle tilbagemeldinger skal foregå i en god respektfuld tone. • Der bør være en høflig omgangstone i gruppen, herunder hilsepligt. • Gruppen vil gerne have konstruktiv kritik – men bliver også glad for ros
3. Hvilke opgaver / ansvar bør gruppelederen have i forhold til gruppen – ud over det rent kunstnerisk-musikalske?	<ul style="list-style-type: none"> • Problemer bliver ikke taget i opløbet, så problemer, der er små i dag, bliver store i morgen. • Manglende samarbejdsvilje – ofte opstået på grund af jalousi/ misundelse, indbyrdes konkurrence. • Småting udvikler sig til årelange personlige fjendskaber • Vi har haft mobning, som ingen tog sig af • Uklart, hvor man skal henvende sig med problemer • Ingen (eller alle) i gruppen har ansvar for det psykiske arbejdsmiljø. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle har et ansvar, men gruppelederen bør føle et særligt ansvar for gruppens ve og vel. • Gruppelederen bør have et vågent øje for gruppens trivsel. • Det er <u>ikke</u> gruppelederens ansvar, men hele gruppens ansvar, at det sociale fungerer. I særlige tilfælde kan tillidsmanden inddrages. • Gruppelederen skal tage initiativ til intern konfliktløsning med ekstern assistance (altså ikke løse konflikt selv). • Gruppelederen har et kunstnerisk ansvar. Gruppen har et fælles socialt ansvar for alle gruppemedlemmer. • Korpsånd i grupperne. Æn for alle – alle for én.

- Der er også gruppeledere, der savner en accept blandt tuttimusikerne af deres rolle som ansvarlige for gruppens kunstneriske præstationer, og andre som modsat kun modvilligt vil påtage sig rollen og ansvaret også selvom de øvrige musikere i gruppen egentlig gerne vil have det.
- Et afgørende problem, som ifølge nogle musikere (både tuttimusikere og gruppeledere) har væsentlig betydning for orkestrets kvalitet, er det uafklarede ansvar for fastlæggelse af det kunstneriske ambitionsniveau. Ansvaret kan tilsyneladende ikke placeres entydigt, hverken hos (chef-)dirigent, orkesterchef, koncertmester eller gruppeledere.

- Denne usikre målfastsættelse gør, at nogle musikere føler sig under pres for at yde en bedre præstation, mens andre oplever frustration over ikke at få mulighed for at yde deres bedste.
- Man må her spørge, hvilket grundlag gruppelederne har at agere på, når de med overenskomstens ord skal ”påtale i kunstneriske anliggender”, hvis der ikke er en bred fælles accept af det kunstneriske ambitionsniveau?
- Hvis man, som nogle af musikerne gør, vil tillægge gruppelederne en ledende rolle i instrumentgruppen, er det et problem, at der ikke altid er sammenfald mellem de kompetencer, der ligger til grund for rekrutteringen til gruppeleder (musiske kvalifikationer vurderet i konkurrencer om solopladserne), og de kompetencer der skal til for at kunne fungere i en lederrolle (f.eks. empati, lydhørhed, klar og konsekvent kommunikation osv.).

Det er formentlig kun en del af de bud, musikerne har givet, der uden videre kan iværksættes som egentlige ”leveregler”, forstået som retningslinier, der kan skabes enighed om, at alle skal følge. Som det ofte er tilfældet i den slags sammenhænge, er det positive resultat af processen i højere grad, at der er skabt opmærksomhed om og forståelse af en række problemstillinger end et egentligt håndgribeligt resultat i form af forslag til et sæt formelle regler. For at nå videre må der derfor ske en yderligere og mere kontinuerlig bearbejdning byggende på den brede erkendelse i orkestret af, at der her er et område, hvor der er behov for en yderligere afklaring.

6. Afsluttende bemærkninger i projektets udviklingsperspektiv

Selvom mange musikere under processen udtrykte stor tilfredshed med at få hele denne problemstilling belyst og drøftet i ”det åbne rum” og udviste interesse for at gøre noget ved problemerne, herunder at få skabt bedre arbejds- og ledelsesvilkår, er der næppe nogen nem vej til forbedringer. Der er langt fra erkendelse af problemer og en positiv interesse for at gøre noget ved dem til gennemførelse af forandringer af noget så rodfæstet som en flere hundred år gammel organisationskultur. Ikke mindst fordi orkesterkulturen udover evidente problemer og svagheder også rummer en række meget positive sider, der er en væsentlig del af forklaringen på, at de på trods af alle vanskelighederne kan yde fremragende præstationer.

Hvis der skal skabes forbedringer og sættes en positiv udvikling i gang, er det nok vigtigt, at det ikke bare bliver ved de positive oplevelser, mange musikere havde under projektførelsen. Hvis den opmærksomhed om behovet for forandringer og en afklaring af samspillet mellem gruppeledere og tuttimusikere, der er blevet skabt gennem de to dages procesforløb, skal udnyttes posi-

tivt, bør orkestret igangsætte et mere systematisk og bevidst arbejde. Det kan gøres på flere (parallelle) måder, f.eks.:

- Orkestrene må hver i sær - i et samarbejde mellem orkestrets ledelse (orkesterchefen) og musikerne - arbejde videre med en afklaring af de belyste problemer og de forslag til løsninger og ”leveregler”, der kom frem under processens forløb.
- Da der er væsentlige forskelle – med hensyn til gruppelederens rolle - mellem de forskellige instrumentgrupper, kan der også være en ide i at arbejde med særlige spilleregler, der tager højde for disse forskelle.
- Der bør ses nærmere på, om den nuværende praksis med at udpege gruppeledere efter en konkurrence, der alene bygger på deres kvalifikationer som (solo-)musikere er tilstrækkelig. En nærliggende ting at overveje er, om en sådan konkurrence ikke bør suppleres med en vurdering af kandidaternes sociale kompetencer og potentiale i gruppelederrollen, hvad enten den så er mere eller mindre formaliseret som en slags mellemlider.
- Mange gruppeledere oplever sig meget alene med usikkerheden om deres rolle og de krav og forventninger, der stilles til den. Det kan på den baggrund være en idé at skabe et særligt forum – f.eks. tilbagevendende møder for orkestrets gruppeledere, rådgivning af unge/nye gruppeledere ved erfarne kolleger osv. – hvor gruppelederne kan udveksle erfaringer og støtte hinanden.
- Selvom der ganske givet på nogle områder kan etableres et sæt leveregler og retningslinier, der føre til forbedringer, er der på hele dette felt også problemer, der ikke nødvendigvis skal tackles med et egentligt formaliseret regelsæt. Lige så vigtigt – og på flere felter sikkert også mere givtigt – kan det være at påvirke og ændre nogle af de implicite normsæt og (u-)vaner, der præger orkestrets hverdag. Heller ikke dette kommer imidlertid af sig selv. Det kræver også en bevidst indsats i et samarbejde mellem musikerne, tillidsrepræsentanter, gruppeledere, orkesterchef osv.

Der er imidlertid tale om en meget stor udfordring. De rejste problemstillinger ligger som nævnt flere gange dybt forankrede i symfoniorkestrets organisationskultur. Skal projektførelsen udnyttes på en positiv og konstruktiv måde, kræver det både et betydeligt gå-på-mod, en stor og længere varende indsats og samtidig et godt samarbejde mellem alle implicerede parter.

7. En efterskrift i et ledelsesperspektiv

Mens symfoniorkestrets organisationskultur og ledelsesform i flere hundrede år som nævnt ovenfor har været særdeles robust over for forandringer i det omgivne samfund, har ledelsestænkningen og det praktiserede lederskab i private og offentlige virksomheder og institutioner i samme periode søgt at tilpasse sig til ændrede produktionsmåder og nye rammevilkår.

Vi står i disse år over for den udfordring, at overgangen fra industrisamfundets masseproduktion til vidensamfundets kreative og innovationsprægede værdiskabelse formentlig stiller helt nye krav til lederskab og samarbejde. Detailstyring gennem udførlige manualer og nøjeregnende kontrolmekanismer mister på mange felter deres relevans og bliver både af ledelse og medarbejdere opfattet som snærende spændetrøjer. I nogle fremsynede virksomheder søger man derfor nye veje i ledelsesarbejdet, mens man paradoksalt nok i store dele af den offentlige serviceproduktion med 50 års forsinkelse nu er i fuld gang med at indføre industritænkningens styrings- og ledelsesform.

Spørgsmålet er så om vi i søgningen efter fremtidens ledelsesmodeller og nye metoder i lederskabet kan hente inspiration fra symfoniorkestrets måde at fungere på. Måske er der en række lighedspunkter mellem orkestermusikeren og den innovative, professionsorienterede medarbejder i fremtidens videnintensive virksomheder. Også han/hun vil reagere negativt på snævert fastlagte rammer, faste rutiner og detaljerede kontrolmekanismer, men vil som orkestermusikeren på den anden side have brug for et ledelsessystem med funktioner og roller, der kan håndtere målfastsættelse, prioriteringer og konfliktløsning.

Symfoniorkestret har sådanne (ledelses-)mekanismer på det centrale musikalske felt under koncerterne og ved orkesterprøverne, hvor der i orkesterkulturen takket være en århundred lang tradition, selvom det langt fra er konfliktfrit, sjældent sættes spørgsmålstejn ved dirigentens rolle. Det er imidlertid et stort spørgsmål, om en tilsvarende underordnelse under en autoritativ enehersker vil blive accepteret af medarbejderne i andre organisationsformer og virksomheder, der ikke rummer noget, der modsvarer orkesterkulturens accept af dirigentautoriteten.

Hvis vi ser på symfoniorkestret og musikernes samvirke i en bredere sammenhæng end lige netop under koncerterne er billedet, som det er blevet belyst ved dette projekt, mere sammensat og problematisk end det lidt naive indtryk, vi får fra koncertsalens tilhørerpladser. Det er muligt, at moderne videnintensive virksomheder med en løsere koblet netværksledelse vil komme til at

opleve nogle af de samme problemer med uafklaret ansvarsplacering og manglende konfliktløsningsmekanismer, som dem vi finder i symfoniorkestret. Men de vil på den anden side kunne udvikle de nye ledelsesformer på et fundament af en kulturelt baseret accept af den relative klarhed, der i den hierarkiske organisation normalt hersker om ansvarsplaceringen.

Både symfoniorkestret og ”den moderne virksomhed” har således, som illustreret i firfeltsskemaet nedenfor, på hver sin måde en tradition og en kultur, der på visse områder hidtil har givet afklaring af ledelsesansvarets placering og udstrækning. Men begge organisationsformer har samtidig et behov for en nyudvikling, der vil udfordre deres klassiske virkemåde og kultur.

	Symfoniorkestret	Den moderne virksomhed
Accepteret norm i den traditionelle organisationskultur	Dirigentens rolle og autoritet under koncerter (og ved prøver)	Den hierarkisk orienterede placering af kompetence, ansvar og kontrol
Udviklingsbehov	Udvikling af roller og ansvarsplacering for fastlæggelse af mål, prioriteringer og konflikthåndtering	Udvikling af ledelsesmodeller, der giver medarbejderne større ansvar og mere råderum for kreativ udfoldelse

Det er ikke sikkert, at dette udviklingsbehov kan beskrives så enkelt, at symfoniorkestret har brug for mere *hierarki*, mens ”den moderne virksomhed” i fremtiden vil være bedst tjent med mindre. Forholdet kan – men her er vi ude i spekulationer - for begge organisationsformer meget vel være, at det er mere vigtigt, at der rent faktisk *er* en rimelig klar og af alle accepteret placering af ansvaret for de forskellige ledelsesfunktioner, end om den er hierarkisk organiseret eller ej. Ligeledes behøver ansvarsplaceringen formentlig heller ikke på alle områder nødvendigvis at være formaliseret i nedskrevne regelsæt, men kan også etableres gennem en bevidst udvikling af mere uformelle normer og sædvaner. Den slags ”kulturudvikling” tager tid og er en vanskelig proces. Det er vel derfor vi normalt tyr til organisationsdiagrammer og skriftlige instrukser, selv om vi godt ved, at folk ofte går deres egne veje ”ind over græsplænerne i stedet for ad de lagte grusstier”.

Selvom man næppe direkte kan overføre ledelselementer og samarbejdsformer fra orkesterkulturen til andre virksomhedsformer, så er der al mulig grund til, at vi i arbejdet med at udvikle lederskab og samarbejde lader inspirationen gå begge veje. Det forhold, at symfoniorkestret på

trods af de her belyste problemer, er i stand til ved koncerterne at lægge al usikkerhed og de mange konflikter bag sig og levere en fremragende kunstnerisk præstation er tankevækkende. Omvendt trænger symfoniorkestrets ledelsesform til at blive udfordret og videreudviklet og kan her uden tvivl trække på basale erfaringer og professionel viden fra ledelsesarbejdet i virksomheder og på arbejdspladser, der frembringer varer og tjenesteydelser af en mere profan karakter.

Med en tak til de fem landsdelsorkestres musikere og orkesterchefer

København den 1. november 2008

Christian S. Nissen

Litteratur

Jan Bendix: Når Orkestret spiller – ledelsesinspiration fra musikkens verden, 2002

Anna-Karin Brettell Grip og Linda Portnoff: Accounting under multiple rationalities – a study of the Royal Stockholm Philharmonic Orchestra, Stockholm School of Economics (paper uden år).

Paul R. Judy: "The Leadership Complexity of Symphony Orchestra Organizations". Harmony no. 6 April 1998, The Symphony Orchestra Institute.

Niina Koivunen: Leadership in Symphony Orchestras, Discursive and Aesthetic Practices. University of Tampere 2003.

Ron Lieber: "Leadership Ensemble" (Fast Company. Com, Issue 34, April 2000)
<http://www.fastcompany.com/magazine/34/orpheus.html?page=0%2C4>

Tobias Nielsén og Anna-Karin Brettell Grip: En økonomisk analys av Sveriges symfoniorkestrar (2005). www.musakad.se/download.php?file=34

Matthew Sigman: Orchestra Manager's Survival Guide. Americal Symphony Orchestra League 1996

Bilag 1.

”Hvem har ansvaret for at tage sig af følgende opgaver / problemer?”

Er det:

1. Orkesterchefen	4. Koncertmesteren	7. Orkesterregissøren
2. Den enkelte musiker selv	5. Dirigenten	8. Formanden/tillidsmanden
3. Gruppen	6. Gruppelederen	9. Andre

1. Et medlem i en gruppe fungerer dårligt kunstnerisk. Dirigenten beklager sig over for orkesterchefen. Hvem bør orkesterchefen tage sagen op overfor?
2. En musiker kommer hyppigt for sent til prøverne.
3. En oboist har et overdrevet forbrug af rør.
4. Et medlem i en gruppe har et alkoholproblem.
5. 2. pult på bratsch opdager, at gruppelederens strøg ikke passer med 2.violinerne: Hvem skal han/hun henvende sig til med sagen?
6. Dirigenten påpeger intonationsproblemer i træblæserne.
7. Dirigenten påpeger manglende forberedelse i en gruppe.
8. Et gruppemedlem har problemer med de sociale relationer til den øvrige gruppe.
9. En tuttimusiker ønsker orlov. Der er ikke mulighed for erstatning.
10. En tuttimusiker er utilfreds med gruppelederens kunstneriske niveau.
11. Orkesterchefen har, ligesom publikum og anmeldere, opdaget skævheder i orkestrets balance.
12. En tuttimusiker klager over, at messingblæserne spiller for kraftigt.
13. Bestyrelsesformanden (ikke tillidsmanden) har klaget over, at en af 1. violinerne, der sidder yderst mod publikum, er ”upassende påklædt” og ønsker ham rykket længere ”ind” i orkestret, alternativt, at han tager ordentligt tøj på.
14. Orkesterchefen ønsker, at musikerne ved applausen vender front mod publikum, men en af 1. violinerne nægter den slags ”paradepjat”.
15. Dirigenten anmoder uden held gentagne gange under en prøve om ro i salen.
16. To solospillere / gruppeledere foreslår, at der en gang om måneden som en fast rutine afholdes et møde for samtlige gruppeledere, hvor de indbyrdes kan drøfte samarbejdet i orkesteret og deres fælles opgaver /problemer.

Spørgsmålene 17-19 kun til gruppearbejde 2A

17. Dirigenten beder orkesterchefen om at 1. solospilleren i en gruppe erstattes af 2. solospilleren. Hvad skal orkesterchefen gøre? Hvem skal kontaktes? Hvem træffer afgørelsen?
18. En tuttimusiker bliver instrueret af gruppelederen i modstrid med dirigenten