

At træde i karakter og sætte i scene Månedens lederrefleksion, juni 2018

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

Opnåelse af unikke resultater kræver, at alle træder i karakter i deres roller, og at hele organisationens arbejde iscenesættes professionelt.

Odense har i de forløbne uger placeret sig på det internationale operalandkort og vist, at en lille by langt mod nord er i stand til at spille op mod de helt store operabyer og gøre det unikke, nemlig opføre Richard Wagners operacyklus "Nibelungens ring" med fire operaer og i alt 15 timers krævende opera. En helt igennem fantastisk præstation! Idéen kom, da chefdirigent Alexander Vedernikov for nogle år siden kiggede ned i det kæmpe hul, der siden skulle blive til Odeon. "Der skal vi opføre ringen!" sagde han til musikchef Finn Schumacher. Ja, og det gjorde de så med Odense Symfoniorkester og et korps på 25 internationale operasangere. For os der oplevede det, var det en intens, overvældende og grænseoverskridende oplevelse, som sidder i kroppen længe efter – dramaet, musikken, sangerne, iscenesættelsen. Det var en totaloplevelse!



Det enestående var ikke alene selve præstationen at opføre den samlede opera, men også at det blev gjort på rekord tid. Fire operaer på den tid, det normalt tager at instruere én opera – og så med et hold af instruktører, iscenesættere og sangere, der var samlet alene til denne opgave. Hvordan kan det lade sig gøre? Jeg havde det privilegium at følge prøveforløbet på en af operaerne for at blive klogere på, hvad der skal til ledelsesmæssigt og samskabelsesmæssigt for at opnå et så unikt resultat. Skulle nogle have lyst til at høre mere om det, så stiller jeg gerne op!

Et par af pointerne vil jeg bringe ind i denne lederrefleksion, nemlig betydningen af at *træde i karakter* og at *sætte i scene*. Begge dele skete som en progressiv proces hen over det intensive prøveforløb for at kulminere på forestillingsaftenen. Lad mig fortælle, hvordan jeg oplevede det.

Ved første prøve brugte solisterne, der var drevne og professionelle Wagner-sangere, det meste af tiden sammen med instruktøren på at snakke – introduktion til opgaven, instruktørens idé, iscenesættelsen og de konkrete scener. Der blev ikke sunget særlig meget, og det virkede som om tiden ikke blev udnyttet særlig effektivt, og den assisterende dirigent og pianisten var da også utålmodige efter at blive brugt. Kulisserne blev mest brugt til at sidde på eller læne sig op ad under snakkene, og lysdesignet var helt fraværende.

I anden prøve blev scenerne spillet igennem med ass. dirigent og pianist, og instruktøren gik rundt og instruerede og brød ind imellem ind, viste og forklarede sine idéer og ønsker til fremførelsen. Man begyndte at fornemme historien, men der var ikke rigtig noget drama. Sangerne sang slet ikke igennem, antydede blot sangen. Det virkede som om de legede med hinanden og med instruktøren. Det var ikke rigtig seriøst. Lysdesignerne legede med lyssætning og prøvede farver og farvetoning af uden meget sammenhæng med de spillede scener.

Ved tredje prøve voksede intensiteten. Chefdirigenten stod på podiet, symfoniorkesteret spillede, og en del af sangerne var i kostume. Nu blev der sunget igennem, og man mærkede, at soli-

sterne spillede op mod orkesteret og begyndte at vise, hvad de kunne. Ingen tvivl om, at det nu var chefdirigenten, der var 'in charge', mens instruktøren 'spillede andenviolin'. Han dirigerede slagets gang, og hun kom ind imellem op på scenen, mens musikken spillede, for at vise sangerne, hvordan hun ønskede deres performance. Lyssætningen begyndte at følge scenerne, og man begyndte at fornemme stemningsskift og effekter, men stadig med mange forsøg og uforståelige lyssammensætninger.

Ved fjerde prøve, den såkaldte 'Hovedprøve' oplevede jeg et markant skifte. Det var sidste prøve inden generalprøven og første gang, at operaen blev gennemspillet i sin fulde længde uden afbrydelser. Alle var både sminkede og i kostumer. Skiftet bestod i, at alle begyndte at træde i karakter i deres roller. Musikerne gav sig mere, og sangerne sang igennem, performede og indtog scenen. Og selv hvis de manglede en rekvisit eller noget forløb lidt uventet, 'opfandt' de en egnet genstand eller improviserede. Karaktererne trådte frem, og man mærkede dramaet i operaen. Lyset var ved at være på plads og skabte stemning og effekt i scener og ved sceneskift. Alle forhold – musik, sang, kostumer, kulisser, lys – begyndte at understøtte hinanden, og man fornemmede, at det var alvor.

Det hele kulminerede – naturligvis – ved forestillingen, hvor der blev lagt endnu et lag til af alvor og professionalisme. Nu var alt på plads, de små usikkerheder ryddet af vejen, musikerne i gala, skuespillerne i sminke og kostume, kulisserne på plads og lysdesignet kodet ind – og tilmed var der nu oversættelse af den tyske tekst til dansk over scenen. Og ikke at forglemme var der en fyldt sal med tusinder af forventningsfulde publikummer, der skabte en fortættet atmosfære. Alle gav sig helt, dramaet tryllebandt, og en helt unik oplevelse var i hus.

Nu ved jeg godt, at en opera og en organisation ikke er det samme. På to afgørende punkter adskiller de sig: 1) I en opera skal sangere leve sig ind i en anden karakter end dem selv, når de optræder i en rolle, mens en leder i en organisation skal være den person, han/hun faktisk er som leder. 2) En opera iscenesættes i et fiktivt univers, mens iscenesættelse i en organisation sker i den virkelige verden. Alligevel mener jeg, at vi kan lære meget om betydningen af både at træde i karakter og sætte i scene fra den kunstneriske verden. Overvej f.eks. følgende udsagn og tænk dine egne erfaringer ind i dem:

- En leder opleves troværdig og får større gennemslagskraft, jo mere vedkommende træder i karakter – som den person han eller hun er – i sin lederrolle, dvs. bruger sin autoritet og udfylder rollen.
- Hen over udviklingen af et lederskab skal der både være tid til at opdage sin rolle, afprøve den, og træde i karakter i den – som sangerne gjorde hen over prøveforløbet.
- Alle organisationer er 'iscenesættelser' eller konstruktioner, og jo bedre vi er til at 'iscenesætte' dem på en ordentlig måde, des mere autentiske bliver de.
- Alle møder, seminarer og konferencer skal iscenesættes: Udbyttet af dem er ligefrem proportionalt med den investering, vi som ledere bruger på at designe og facilitere dem – og dermed skabe helhed mellem idé, indhold, rum, lys, lyd, stemning og processer.

Det unikke kundemøde, den unikke service, det unikke produkt baserer sig på et professionelt samspil mellem den fagligt dygtige leder/medarbejder, deres performance når de træder i karakter i deres roller og den samlede iscenesættelse i hele organisationen.

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen. Reflex passer på personlige data i henhold til persondataforordningen og giver ikke dine oplysninger videre til andre.

Ønsker du at sætte fokus på **kunstnerisk lederskab** eller **lederskabsudvikling** på et lederseminar eller en konference, så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk