

Differentieret ledelse

Månedens lederrefleksion, april 2017

Hvis du skal behandle medarbejdere ens, skal du behandle dem forskelligt. Og hvis du skal lede forskellige kategorier af medarbejdere, skal du lede dem forskelligt.

Det første kaldes i ledelsessproget 'situationsbestemt ledelse', mens det andet – mig bekendt – ikke har en særlig betegnelse. Men ledere, der både skal lede højt specialiserede medarbejdere/konsulenter på den ene side og mere driftsorienterede medarbejdere på den anden side ved, hvad jeg taler om. Vi kunne jo kalde det 'differentieret ledelse'.

Under en opsætning af My Fair Lady med Odense Symfoniorkester i februar 2017 fik jeg en illustration af, hvad differentieret ledelse er, altså hvordan forskellige kategorier af medarbejdere skal ledes forskelligt. Skønt forestillingen egentlig er en musical, blev det lavet som en koncertopførelse, dvs. at skuespillerne/sangerne fremførte stykket foran symfoniorkestret med kostumer, men uden kulisser. Udfordringen for dirigent Henrik Vagn Christensen var – på meget kort tid, nemlig blot 5 dage – at få de 5 solister til at lægge deres personlige fortolkning ind i karaktererne, at instruere orkestret i koncertarrangementet og endelig at få det hele til at spille sammen.



Han startede med solisterne. I en afslappet atmosfære blev opsætningen drøftet, og tekster og sange blev fremført og sunget igennem på en måde, så der fra starten var både med- og modspil fra solisternes side i forhold til fortolkning og bud på fremførelsen. F.eks. blev dirigentens forslag til overgange, der skulle binde stykket sammen, drøftet, justeret, udeladt eller omskrevet på initiativ fra solisterne. Allerede første dag prøvede solisterne at fremføre deres sange foran på scenen, så de kunne opleve at performe tæt på publikum med ryggen til orkester og dirigent. Formålet med denne opstart var, at skabe en teamfølelse i ensemblet, gøre dem trygge foran orkestret og give dem mod til at være sig selv på scenen.

I sessionerne med solisterne var dirigenten også optaget af at give feedback til solisterne med meget konkrete forslag både i forhold til deres individuelle og kollektive præstation. Og det var bemærkelsesværdigt, hvordan denne feedback på rekord tid fik solisterne til at udvikle og forbedre deres performance. Det resulterede i sidste ende i, at solist-ensemblet i væsentlig grad selv formåede at iscenesætte deres optræden på scenen uden brug af instruktør. Selvledelse på rekordtid.

Orkestret er på mange måder en driftsorganisation. Det er et stort musikmaskineri med en fælles opgave i form af et musikstykke. Instrumentgrupperne får hver deres nodesæt, indøver dem og skal fremføre dem kollektivt under ledelse af en dirigent. For dirigent Henrik Vagn Christensen handlede det her om noget helt andet end med solisterne. Nu skulle der ikke snakkes og overvejes, men spilles fra første minut. Introduktionen var ultra kort, for man lærer kun orkestermusikken ved at afprøve, lytte, øve og gentage. Vanskelige passager fik en særlig opmærksomhed og blev spillet flere gange med nødvendige instruktioner til enkelte musikere eller instrumentgrupper.

I denne produktion var der naturligvis et særligt fokus på at få den velsmurte, nodetro musikmaskine til at spille sammen med de viltre og improviserende solister. Det er her, at samspillet skal lykkes. Kan solisten lave en optakt så rytmisk og forudsigelig, at orkestret straks kan finde takten? Og kan orkestret holde sig i baggrunden og lave de pauser og åbninger, der gør, at solisterne træder frem?

Opførelsen lykkes i meget høj grad takket være en leder, der i forberedelsen formåede at lede to kategorier af medarbejdere på to meget forskellige måder, så de begge fik, hvad de havde behov for for at kunne præstere på højt niveau. Det lykkedes, fordi han formåede at få et kollektivt driftsmaskineri og en gruppe improviserende solister til at lytte til hinanden, spille sammen og give hinanden plads. Og det lykkedes, fordi han under koncerten formåede at være 100% til stede både for orkestret og for solisterne, så begge grupper følte sig trygge og kunne give los for deres musikalske formåen.

Det var der grund til at klappe af – og applausen var både stående og velfortjent!

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

Månedens inspiration

Forår i luften!



Inspirationen i denne måned skal så ubetinget handle om foråret, for intet kan give så mange tanker, billeder og illustrationer på organisk udvikling som dette.

Giv dig selv en refleksionstur ud i den danske natur og lad dig inspirere af forårets mange dufte, lyde, farver, indtryk og kræfter – og tag dem med dig ind i dit daglige ledelsesarbejde. I relation til månedens lederrefleksion kan du f.eks. lægge mærke til, hvordan naturen både frembringer 'solister' i form af solitære vækster – et enkeltstående træ i parken eller en busk i markskellet – og 'driftsfolk' i form af ensartede beplantninger – anemone-dækket i skovbundet eller den gule rapsmark. Du kan måske overveje, hvilke vilkår der er nødvendige for at få henholdsvis den ene og den anden art til at udfolde sig og trives.

Du kan også lægge mærke til:

- Hvordan alt det grå og kedelige forvandles til et orgie af grønne, hvide, gule, røde og lilla farver. Måske den samme farepragt kan udfoldes i din organisation med lidt opmærksomhed og varme.....
- Hvordan fuglene etablerer de mest fantastiske rede-konstruktioner med de forhåndenværende materialer. Måske kan et frirum med lidt frisk luft inspirere til nye konstruktioner i din virksomhed – med de forhåndenværende midler.....
- Hvordan solen og varmen puster nyt liv i naturen og får den til at vokse, blomstre og forplante sig i en kreativ skabelsesproces. Måske er de samme kreative kræfter til stede i din afdeling og kan udløses i en skabende proces med nye kreationer.....

Du vil helt sikkert lægge mærke til endnu flere ting, når du opmærksomt og med et åbent sind lader naturen inspirere dig i dit ledelsesarbejde.

Rigtig god tur!

Månedens lederrefleksion udsendes til 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.

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk