

DET NY MERINO #80



ORGANISATIONER SOM
MUSIKALSK SAMMENSPIL

NIELS PETER NIELSEN FEBRUAR 2023

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Niels Peter Nielsen

Projektleder i Nordfyns Kommunes Klimateam

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

The world is highly complex, even more than the human mind can fathom. When trying to make sense of this complexity, people use metaphorical figures to simplify the phenomena surrounding them (Lakoff & Johnson 1980: 3). This inspired theorist Gareth Morgan to write *Images of Organization* (1986, updated in 2006). Morgan shows a new way of understanding organizations through metaphorical figures. In 1997, Morgan published the follow-up *Imaginization*. Its goal was to inspire and invite the reader to make new metaphors (Morgan, 1997: xxix). This has led to the creation of many different metaphors, but is it also possible to link music and organizations?

Music is a phenomenon which most of the world's population enjoy. It is a central part of many different rituals, and it follows one throughout life. Musical interplay and organizations may seem as two completely different entities. However, when exploring the phenomena further, one starts see similarities between them. There are different genres of music as well as different types of organizations. One can talk about tempo and dynamics both in music and organizations. It is therefore possible to create the metaphor: organizations as musical interplay.

This article presents the metaphor: "Organizations as Musical Interplay". The metaphor focusses on three different subjects regarding organizations. The first is the interplay between different members of organization and/or parts of the organization. The second is the management, by viewing the leader as a conductor. The last part examines the social world surrounding the organization, and how this world reacts to the organization.

Organizations as musical interplay is a highly pedagogical metaphor. It uses the concept music, which allows the user of the metaphor, to see new sides of organizations. It does not focus on winning and losing, instead it focusses on the internal interplay in organizations, and how different people perceive the organization.

Indledning

Som mennesker bevæger vi os i en yderst kompleks verden og for at kunne forstå denne kompleksitet, benytter vi os af metaforiske modeller. Dette er udgangspunktet for værket *Metaphors We Live By* af George Lakoff og Mark Johnson (1980: 3). Denne forståelse af metaforer og deres rolle var med til at inspirere organisationsteoretikeren Gareth Morgan til at skrive *Images of Organization*, som oprindeligt udkom i år 1986 (opdateret i år 2006). Heri bygger han videre på denne forståelse og præsenterer otte metaforiske perspektiver, som giver en ny måde at forstå organisationer og deres liv på (Morgan 2006: 3-5). I Morgans bog *Imaginization* (opfølgeren til *Images of Organization*) inviterer han læseren til at skabe nye perspektiver til at forstå organisationer (Morgan, 1997: xxix).

Siden har mange taget imod Morgans invitation og opbygget flere forskellige organisationsmetaforer. Alle med henblik på at simplificere de komplekse organisationer til noget mere håndgribeligt. Selv har jeg accepteret Morgans invitation og opstillet metaforen ”Organisationer som musikalsk sammenspil”. Denne vil refereres til som musikmetaforen i resten af artiklen. Musikmetaforen tager sit udgangspunkt i musikalske begreber for at kunne beskrive det komplekse sammenspil, der sker mellem organisationsmedlemmerne. Herudover undersøger den også, hvordan dette sammenspil ledes, samt hvordan organisationens sociale omverden, altså publikummet, forholder sig til organisationen. Ved at benytte musik som organisationsmetafor ligges der vægt på, hvordan den enkelte hører eller oplever organisationen og den musik, som kommer derfra.

Organisationsmetaforik

Det er især Morgan, der har banet vejen for den organisationsmetaforiske disciplin. Disciplinen er central for måden, man forstår organisationsteori på i dag, fordi *Images of Organisation* formåede at slå den teoretiske verden sammen med den praktiske (Alvesson 1993: 114; Jermier & Forbes 2011: 445). Brugen af organisationsmetaforer inden for det organisationsteoretiske fagfelt spores tilbage til 1873 (Grant & Osrick 1996: 2).

Som nævnt i indledningen er en organisationsmetafor et metaforisk perspektiv, der åbner op for nye forståelser af organisationer og deres liv. Man kan sige, at det er en slags briller, man påfører sig, og derved kan man se på organisationer, som var de noget andet (Morgan 2006: 4; Alvesson 1993: 116; Grant & Osrick 1996: 2-3). Denne sammenfletning af fænomener fylder bl.a. i den daglige tale. Det er ikke atypisk at tænke på en organisation som ”en velsmurt maskine”, når det går godt i organisationen. Hvis der omvendt er problemer i organisationer, kan man tale om ”grus i maskineriet”.

Organisationsmetaforer er derfor nødvendigvis ikke udelukkende teoretisk funderet, men de er ” [...] *a way of thinking* that is crucial for understanding, managing, and designing organizations in a changing world” (Morgan 2006: 8). Organisationsmetaforer skaber nye indsigter og dialog i organisationer, som kan lede til udvikling (Alvesson 1993: 116).

Præmissen for organisationsmetaforer bygger på en ide om, at menneskets måde at forsvare verden på er metaforisk. I bogen *Metaphors we live by* (1980) af George Lakoff og Mark Johnson er hovedargumentet, at vi mennesker tænker og forstår verden gennem metaforer, da verden og fænomenerne vi finder i den, er for komplekse. Derfor benytter man sig af metaforer, og derved låner egenskaber fra ét fænomen, for at forstå et andet (Lakoff & Johnson 1980: 3-6; Alvesson 1993: 115-117; Cornelissen, et. al. 2008: 8). Det er med udgangspunkt i denne forståelse, at Morgans disciplin med organisationsmetaforer udspringer, altså at vi mennesker kan se organisationer igennem et andet fænomen og derved opnå nye indsigter (Morgan 2006: 4-5; Morgan 1997: 2; Cornelissen 2017: 42). Morgan ønsker selv, at brugen af metaforer i forståelsen af organisationer skal være fleksibel, så de tilpasser sig forskellige organisationer (Morgan 2006: 420). Metaforerne bliver dialogværktøjer om organisationer i bred forstand, og mange kan relatere til dem.

Der findes utallige organisationsmetaforer. Nogle af disse metaforer trækker på egenskaber fra konkrete fænomener såsom maskiner, organismer, hjerner (Morgan 2006), fodboldhold (Brøgger 2019) osv. Dog er der også metaforer, der trækker på egenskaber fra andre mere komplekse fænomener såsom kulturer, flux og transformation (Morgan 2006), paradokser (Campbell 2017), medier (Larsen & Winding 2018) osv.

Organisationsmetaforer og metaforer generelt er paradoksale i deres natur, hvilket betyder, at når man vælger et perspektiv, så vil man kun kunne se de ting, som perspektivet tillader. Der vil være andet, som vil være usynligt. Dette er en problematik, som Morgan selv italesætter: “Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing” (Morgan 2006: 5). Paradokset ved organisationsmetaforer er, at det at se også bliver en måde *ikke* at se på (Lakoff & Johnson 1980: 10).

For at undgå dette paradoks præsenterer Morgan en metode til at benytte organisationsmetaforer i analysen af organisationer. Metoden består af to trin. En *diagnosticerende læsning*, hvor man undersøger en organisation med udgangspunkt i alle organisationsmetaforer. Dette sikrer en multiperspektivisk tilgang, hvorved eventuelle blinde pletter dækkes. Den diagnosticerende læsning efterfølges af en *kritisk evaluering*. Her udvælges de mest relevante metaforer, og de sættes op i en storyline, der

beskriver organisationen og dens kultur (Morgan 2006: 349-351). Metoden i sig selv er metaforisk, da man taler om at ”læse” organisationen og tolke på den læsning. Derfor må man også forud for analysen forstå, at metoden er subjektivt farvet (Morgan 2006: 418-420), hvilket Morgan selv understøtter: “We have to accept that any theory or perspective that we bring to the study of organization and management, while capable of creating valuable insights, is also incomplete, biased, and potentially misleading” (Morgan 2006: 5). Dog er meningen med *Images of Organization* og *Imaginization* at tilbyde nye perspektiver til at analysere, forstå og tale om organisationer for at hjælpe med organisationsudvikling (Morgan 2006: 8). I *Imaginization* inviterer Morgan til flere metaforer (1997: xxix), dog skal det understreges, at metaforene ikke bare skal kradse i overfladen. Derimod skal der være tale om ”rodmetaforer”, der skaber nye og dybe indsigter i organisationerne (Morgan 2017: 25).

Musik som organisationsmetafor

Når vi taler med hinanden, benytter vi allerede en del forskellige termer fra musikken til at beskrive den verden, vi befinder os i. Vi kan tale om personer som værende ”tonedøve”, når ikke de hører, hvad der sker omkring dem og handler på en måde, der strider mod andres ønsker og forventninger. Dette kan medføre, at man bliver bedt om at holde ”kammertonen”, som vil være den samlede toneart, som den sociale interaktion foregår i. Herudover findes der også udtryk som ”slå på tromme for noget”, ”være med på noderne”, ”spille første violin eller spille anden violin” osv. Musik er altså i mange sammenhænge allerede en stor del af vores sprog, og derfor er det kun logisk at benytte nogle af de mange forskellige udtryk, når vi taler om organisationer. Derfor eksisterer der på nuværende tidspunkt allerede andre musik-organisationsmetaforer.

Et eksempel ses i artiklen “Not all that jazz! Jamband as a metaphor for organizing new models of innovation” (2016) af Steve Diasio. Her ses der på innovation i organisationer, som var det jazzorkestre, der improviserer. Metaforen bygger videre på tanker fra andre teoretikere som Karl Weick og Mary Jo Hatch (Diasio 2016: 125-126). Hovedbudskabet er, at organisationer med fordel kan holde jamsessioner, hvor man improvisere og skaber nye ideer. Ligesom når et jazzband øver (Diasio 2016: 129-130).

“Music as an organizational metaphor: Deadpan and expressive organizations” (2020) af Crissy Ortiz benyttes musikken til at beskrive organisationer og deres forhold til omverdenen. Her præsenteres to overordnede typer af organisationer: udtryksløse og ekspressive organisationer. De udtryksløse er dem, som ikke tilpasser sig omverdenen og dens krav. Hvorimod de ekspressive er dem, som reagerer på omverdenen og ændrer den musik, de spiller, for at efterleve omverdenens ønsker (Ortiz 2020:

124-126). Denne forståelse vil også blive benyttet under afsnittet om publikum. Det centrale i denne artikel er, at organisationer indgår i et komplekst sammenspil med deres omverden, og for at være en del af omverdenen, må man være mere ekspressiv. Tilbage i 2000 udkom antologien *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, der også undersøger ekspressive organisationer, dog uden at anlægge et metaforisk perspektiv. Ideen om ekspressive organisationer der udtrykker sig til omverdenen og lever på dens energi, er blevet meget selvfølgeligt i dag. Dette skyldes, at vi har en større kontaktflade med organisationer. Af den grund bliver disse teorier om ekspressive organisationer set som en selvfølgeligt, og måske endda taget for givet. Nogle vil endda mene, at organisationer kommunikerer for meget og denne overflod af kommunikation kan risikere at drukne de reelle budskaber. Dog indeholder tankegangen om ekspressive organisationer en grundlæggende forståelse for forholdet mellem organisation og omverden, som stadig er relevant i dag.

Dette er dog blot to eksempler, og der eksisterer som nævnt endnu flere. Fællesnævneren for dem er dog, at de kun fokuserer på et enkelt område ved organisationer, og derfor bliver de også meget ”snævre” metaforer. Metaforerne formår ikke at beskrive, hvordan det samlede sammenspil i organisationerne er. Denne mangel i litteraturen gør, at der er behov for en ny organisationsmetafor med afsæt i musikken.

En ny musikmetafor

Der findes allerede organisationsmetaforer, der beskriver sammenspil i organisation. Eksempler på disse er maskinmetaforen (Morgan 1986), fodboldmetaforen (Brøgger 2019) og håndboldmetaforen (Balkan-Petersen 2022). Fælles for dem alle er, at de kan benyttes til at beskrive, hvordan dele og/eller medlemmer af en organisation arbejder sammen med hinanden. Maskinmetaforen fokuserer meget på output af dette sammenspil, og her handler det om at være så effektivt som overhovedet mulig. Derigennem bliver det enkelte individs oplevelse af maskinen ikke inkluderet. De to sportsmetaforer er bedre til at beskrive, hvordan individer spiller sammen, men i sport er der også det faktum, at det handler om at være bedre end andre. Den vinkel som pålægges musikmetaforen skal være mere ”idealistisk” og fokusere på det enkelte individ, og hvordan dette individ hører det sammenspil, som det er en del af, eller lytter på fra siden som publikum. Lederens rolle i sportsmetaforene er at skabe et vindende hold, hvorimod lederen i musik skal skabe noget, der lyder smukt.

Følgende citat fra Alan Watts er godt eksempel på, hvorfor vi skal bruge musik som organisationsmetafor. “Det gælder ikke om at komme frem til slutningen på en komposition. Så ville de bedste dirigenter være dem, der spillede hurtigst” (Mosbech 2022: 14). Citatet kommer fra en artikel i avisen

Zetland. Artiklen fokuserer på, hvorfor vi siger op, og den understreger pointen med, at vi skal gøre op med vores mekaniske- og konkurrenceprægede tankegange. Vores forståelsesramme skal ændres, hvis vi ønsker at være en del af organisationer. Selvfølgelig kan vi ikke helt droppe den konkurrencefokuserede vinkel, da virksomheder skal kunne fungere økonomisk. Alligevel er vi nødt til at have en metafor, der husker det hele menneske og dets oplevelse af det at spille/arbejde sammen med andre.

Videnskabsteori

Musikmetaforen tager sit afsæt i den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori (SDV). SDV er en videnskabsteori, der er bygget op omkring ni antagelser, ikke at antallet er vigtigt, da de forskellige antagelser overlapper hinanden. Når man arbejder med SDV, er det vigtigste derimod det situationelle og dialektiske aspekt (Dakwar et. al. 2017: 2-4).

”Situationel betegner, at antagelserne ikke er statiske, men at alle overvejelser og valg under de enkelte antagelser er afhængige af situationen. Dialektisk betegner, at alle antagelser opererer med dialektiske modsætninger, og at alle videnskabsteoretiske valg ses som valg på dialektiske kontinua” (Dakwar et. al. 2017: 3).

Antagelsernes indflydelse på ens arbejde er altså varierende alt efter den specifikke situation, man står i. Det betyder, at SDV er situationstilpasset, og derfor er måden, hvorpå man tilegner sig viden ikke ensrettet. Man tilgår fænomenet ud fra den situation, man står i. Dog må man være bevidst om, at de valg, som man tager i sit arbejde, også medfører en række fravalg. Den syvende antagelse i SDV ytrer, at dialektiske modsætninger ikke har noget slutpunkt. Det betyder, at hver gang man tager et valg, så medfører det et fravalg, og sådan vil det blive ved med at være ud i uendeligheden. Man bevæger sig længere og længere væk fra det udgangspunkt, som man kommer fra (Dakwar et. al. 2017: 28-30). Dette skyldes bl.a., at forbundene sagsforhold gensidigt påvirker hinanden, hvilket betyder, at alt har indflydelse på hinanden, og at vi derved ikke kan forstå verden gennem en lineær kausalitet. Derimod må vi indse, at fænomener påvirker hinanden på kryds og tværs (Dakwar et. al. 2017: 13-16). I og med at vores forståelse af verden er situationsafhængig og styret af dialektiske modsætninger, så bliver vores arbejde med at komme til en forståelse af ethvert givet fænomen altså situationelt og dialektisk betinget. SDV’s epistemologi og ontologi er altså situationelt og dialektisk betinget.

SDV bygger bro mellem de praktiske og teoretiske dimensioner. Den første antagelse lyder, at de to dimensioner fordrer hinanden. Teori og praksis kan ikke eksistere uden hinanden, og der vil altid ske en vekselvirkning mellem de to. Man må altså bringe de to dimensioner sammen for at opnå den bedst mulige forståelse af det fænomen, man undersøger (Dakwar et. al. 2017: 2017). Teori og praksis er ikke det eneste, som er forbundet i SDV. Del og helhed hænger også sammen. Det betyder, at når man ønsker at forstå den samlede helhed af noget bestemt, så må man se på delene. Omvendt når man vil undersøge delene af et fænomen, må man også acceptere, at helheden har en indflydelse (Dakwar et. al. 2017: 9-13). Dette gør sig f.eks. gældende, når man arbejder med musikmetaforen. Her er målet at studere helheden altså sammenspillet i organisationer. Den helhed som sammenspillet består i, er formet af de dele, som metaforen undersøger. Det er ikke kun del og helhed, der er forbundet. Fortiden former nutiden og fremtiden, og vores ide om fremtiden er formet af vores fortid og nutid, samtidig er vores forståelse af nutid formet af det, som er hændt, og det som ikke er hændt endnu. Det samme gør sig gældende ved afstanden mellem fænomener. Den afstand som et fænomen har til et andet er med til at forme dem begge (Dakwar et. al. 2017: 17-23). I SDV forstås værdier og kendsgerninger som to af samme stykke. De værdier vi ser som værende rigtige, bliver til kendsgerninger i vores organisationer og samfund. Det er umuligt at skille kendsgerninger og værdier ad, da de er det samme (Dakwar et. al. 2017: 23-28). Når alt er forbundet, medfører det også, at der vil være en række forudsigelige uforudsigeligheder og uforudsigelige forudsigeligheder. Det betyder, at vi altid kan forudsige, at der er ting, som vi ikke kan forudsige og omvendt (Dakwar et. al. 2017: 30-32).

Ifølge SDV kan man ikke nøjes med at se verden på én måde. Det ville skabe blinde punkter i vores forståelse. Man er nødt til at være multiperspektivisk. Derfor bygger SDV's sidste antagelse på metaforteorien og især Morgans brug af den. Når man skal forstå et fænomen, er man nødt til at benytte flere perspektiver for at belyse det. Dette kan gøres flere steder i ens arbejde f.eks. ved dataindsamling eller dataanalyse, hvilket skaber en større helhedsforståelse af det givende fænomen (Dakwar et. al. 2017: 32-35).

SDV bliver kaldt et både-og perspektiv. I SDV ses alt som værende forbundet, og der findes ikke en universal tilgang, der kan løse alle problemer. Derimod er man nødt til at tilpasse sig den situation, man står i at forstå at de valg, man tager gennem sit arbejde, medfører en række fravalg, som havde givet andre indsigter. Dette gør SDV komplekst, og derfor må man aldrig vælge SDV som en ubegrundet selvfølge, men derimod en velovervejet beslutning (Smedegaard 2021: 13-14).

Skabelsen af musikmetaforen¹

Musikmetaforen er bygget op på en indledende fantasifunderet tilgang efterfulgt af en empiriskfunderet tilgang, hvor den empiriske tilgang vægter mest. Disse tilgange præsenteres af Örtenblad et. al. i artiklen ”Beyond Morgan’s eight metaphors: Adding to and developing organization theory” (2016). I artiklen nævnes tre tilgange til metaforskabelse, den empiriskfunderede, den fantasifunderede og den konceptueltfunderede tilgang. Ved den empiriske tilgang tages der udgangspunkt i forskellig empiri, altså viden, teori og erfaringer. I den fantasifunderede tilgang tager man ofte udgangspunkt i fantasifuld undren over, hvordan fænomener hænger sammen. Ved den konceptuelle tilgang benytter man sig af sammenligningen af forskellige koncepter (Örtenblad et. al. 2016: 883-884). Musikmetaforen skabes gennem en indledende fantasifunderet tilgang, hvor der er blevet reflekteret over de forskellige ligheder, der er mellem musikalsk sammenspil og organisationer. Alligevel er det den empiriskfunderede tilgang, der vægter mest, grundet mit personlige kendskab til musik, organisationsmetaforik, organisationsmetaforudvikling og andre relevante teorier.

På trods af metaforen er skabt gennem en fantasi- og en empiriskfunderet tilgang, så vil den konceptueltfunderede tilgang også have indflydelse på mit arbejde og være med til at forme metaforen. Bruget af flere metoder og tilgange ligger også i SDV’s ånd og i forlængelse af den niende antagelser om multiperspektiviskhed. Et argument for brugen af flere metoder findes også i Morten Frederiksen’s kapitel om ”Mixed methods” i Brinkmann og Tanggaards bog *Kvalitative metoder – En grundbog* (2020). Her argumenteres der for, at brugen af flere metoder kan skabe mere sikker, dækkende eller kompleks viden (Frederiksen 2020: 260-263).

Arbejdet med musikmetaforen har også været påvirket af mine egne autoetnografiske refleksioner, da områderne som metaforen dækker, er udvalgt af mig. De begreber, som er inkluderet i metaforen, har jeg vurderet som særligt vigtige i et musikalsk sammenspil bl.a. ud fra min baggrund som musiker (Baarts 2020: 205). Derved har jeg taget nogle valg og dertilhørende fravalg, som har formet metaforen, hvilket ligger i forlængelse af SDV (Dakwar et al. 2017: 28-30). Min baggrund gør altså, at metaforen og delene af den er autoetnografisk udviklet. Denne autoetnografiske tilgang bidrager også med øget multiperspektivitet.

¹ Musikmetaforen som den præsenteres i denne artikel, er en sammenskrivning af to forskningsprojekter. Metaforen blev udviklet i første forskningsprojekt og videreudviklet i andet forskningsprojekt. Begge skabelsesprocesser af metaforen tager dog udgangspunkt i samme teoretiske bagland.

I arbejdet med udviklingen af metaforen har jeg benyttet mig af forskellige bøger, teorier og artikler såsom *Gads musikleksikon* (2005), *Mød dirigenten – hvad er det egentlig, han laver?* (2007), Delta-gerbegrebet fra bogen *Professionel Kommunikation – Dialogisk kommunikationsplanlægning* (2019), “Music as an organizational metaphor: Deadpan and expressive organizations” (2020) m.m. Dette er for forsæt at sikre multiperspektiviskhed i skabelsen af metaforen.

Musikmetaforens fokus

I musikmetaforen ses organisationer som et stort sammenspil eller orkester. Alle organisationsmedlemmerne har forskellige roller i dette sammenspil. Der er også en dirigent, der leder sammenspillet og et publikum, der lytter til organisationen og reagerer på det, de hører. Målet med metaforen er at undersøge det organisatorisk sammenspil, ledelsen og den sociale omverden gennem begreberne: Genre, Harmonik, Dynamik, Tempo, Dirigenten og Publikum. Det første begreb Genre bruges i denne metafor til at klassificere organisationer i forskellige musikalske genrer. Derigennem kan man kortlægge de regler og traditioner, som gør sig gældende i de forskellige organisationer. Gennem harmonik beskrives den interne klang og/eller stemning i organisationen. Dynamik omhandler, hvem eller hvad der fylder i organisationens metaforiske lydbillede. Ved Tempo beskrives organisationens overordnede tempo. Det skal understreges, at disse første begreber fokuserer primært på det interne sammenspil i organisationen. Dernæst kommer Dirigenten. Her undersøges det hvordan organisationen ledes, og om dirigenten lykkedes med at lave en organisation, der spiller god musik. Sidst er der publikummet, som er organisationens sociale omverden. Her beskæftiger man sig med, hvordan organisationens publikum forholder sig til organisationen.

Intern sammenligning

Sammenligninger er nyttige i skabelsen af nye metaforer, da de gør det muligt at undersøge forskellen på forskellige metaforer. Dette sker typisk gennem en intern eller en ekstern sammenligning, hvor der i denne artikel vil blive foretaget en intern. En intern sammenligning undersøger interne egenskaber såsom den tid eller organisationsteoretiske tankegang, som metaforer udspringer af (tid), hvor ofte metaforer benyttes (frekvens), eller de værdier, som metaforerne bygger på, som vil være fokuset her (Örtenblad et. al. 2016: 883).

Organisationer som maskiner bygger på værdier som effektivitet, logik og profit. I maskinmetaforen anses organisationer som mekaniske, og enkeltindivider bliver derfor nedprioriteret for at sikre det bedste udbytte. Metaforen benytter sig af klassiske og modernistiske organisationsteorier, hvor alt

kan kvantificeres. I musikmetaforen anser man organisationsmedlemmerne som værende en del af orkesteret. De spiller på hvert deres instrumenter, eller rettere sagt så har de hver deres faglighed og kan ikke ledes ens. Selvom man spiller et stykke musik i en gruppe, så er den enkeltes opgaver meget forskellige fra de andres, da man har hvert sit instrument. Her adskiller maskinmetaforen sig fra musikmetaforen, da det enkelte individ bliver vægtet højere i musikmetaforen, og at alle ikke kan ledes ens.

Organisationer som organismer fokuserer på, hvordan organisationen og dens delsystemer fungerer sammen. Derudover ligger der også et eksternt fokus på, hvordan organisationen tilpasser sine omgivelser i både nær- og fjernmiljø. Metaforen tager afsæt i biologien og darwinismen, derfor ligger fokuset på, hvad der skal til for organisationen kan overleve i sin omverden. Denne metafor er relevant i forhold til musikmetaforens del om publikum. Forskellen mellem disse to metaforer er, at musikmetaforen ser udelukkende på den sociale omverden, og hvordan denne reagerer på organisationer. Organismemetaforen har et større fokus på overlevelse i omverdenen.

Organisationer som hjerner anser organisationer som lærende enheder. Metaforen fokuserer altså på, hvordan organisationen optager og bruger viden. Den forudsætter også, at organisationen og dens medlemmer vil lære. For at man kan indgå i et effektivt sammenspil med andre, er man også nødt til at øve sig og forbedre sig på sit instrument. Sammenspillet bliver også bedre jo mere man øver. Derfor deler hjerne- og musikmetaforen nogle værdier omkring at læring er nødvendig i en organisation.

Organisationer som kulturer undersøger kulturer og disses betydning for organisationsmedlemmer. Kulturmetaforen kan kædes sammen med genrebegrebet, som bruges i musikmetaforen. Især fordi der er forskellige kulturer med dertilhørende sociale praksisser, ligesom der er forskellige genrekonventioner, som er gældende i forskellige genrer.

Organisationer som politiske systemer ser på de interessekonflikter, magtkampe og styreformers, der findes i organisationer. I metaforen er der tale om flere forskellige styreformers, som organisationer kan være underlagt. Ifølge musikmetaforen er der to overordnede: en dirigent og et orkester uden dirigent (dette kan selvfølgelig gradbøjes). Forskellen mellem de to metaforer er altså hvor mange former for ledelse, man kan have.

Organisationer som psykiske fængsler ser på, hvordan organisationer og enkeltindivider låses fast i bestemte måder at tænke og handle på. Metaforen har ikke synderligt meget relevans ift.

musikmetaforen, men det er klart, at man i musik og orkestre også kan blive låst fast i bestemte handlingsmønstre, også selvom de er skadelige for organisationen.

Organisationer som flux og transformation ser på organisationers plads i en konstant forandrende verden. Ifølge dette perspektiv er omverdenen langt fra statisk, så man undersøger, hvordan organisationen tilpasser sig denne foranderlighed. Derfor er denne metafor relevant ift. publikum. Musikmetaforen ser også omverdenen som organisationen befinder sig i som foranderlig, da intet publikum er ens, og der altid kan komme nye publikummer til. Ifølge musikmetaforen kan organisationer ikke skærme sig fra sin omverden, som organisationer kan ifølge flux og transformationsmetaforen.

Organisationer som dominansinstrumenter undersøger, hvordan magt og dominans er i spil i organisationer. Dominansmetaforen har nogle overlap med musikmetaforen ift. dynamikbegrebet og dirigenten. Ved dynamik handler det om, hvor meget noget dominerer i lydbilledet, og ved dirigenten omhandler det, hvor meget den rolle dominerer. Dominans er et begreb, der ikke kan undgås i de to metaforer.

Organisationer som musikalsk sammenspil

Musikmetaforen har altså til mål at undersøge, hvordan organisationsmedlemmer og dele af organisationer spiller sammen og skaber noget sammen. Hertil kan man undersøge, hvordan dette sammenspil bliver ledet. Ydermere kan man se på, hvordan publikummet altså den sociale omverden reagerer på dette. Metaforen bliver nu delt i sine tre dele, del 1 om selve sammenspillet, del 2 om dirigenten og til sidst del 3 om publikummet.

Del 1 - Selve sammenspillet i organisationen

Genre

Genrebegrebet omhandler kategorisering af musik i grupper, hvor forskellige numre deler ens karakteristika. Musikalske genrer har varierende konventioner og forventninger forbundet til sig, hvilket også er gældende ved organisationer. Ved en produktionsvirksomhed er der f.eks. forventninger om et hierarki, og at de ansatte er tandhjul i den store maskine. Genrekonventioner har stor indflydelse på sammenspillet i musikken og i organisationer. Af den grund er det en nødvendighed at kortlægge genren (Gravesen 2005: 965; Burkholder et. al. 2010: A9).

I musikken benytter man to samlebetegnelser til de forskellige genrer. Disse samlebetegnelser er klassisk musik og rytmisk musik. Disse er to adskilte begreber, men de befinder sig på et kontinuum.



1 Kontinuum mellem klassisk musik og rytmisk musik.

Klassisk musik er den "gamle" og traditionsbundne musik. Her er det dirigenten, der har magten, og musikerne skal følge dirigentens anvisninger og noderne til punkt og prikke. Improvisation er ikke noget, der typisk passer ind i denne form for musik. Klassiske organisationer er altså låste organisationer med en begrænset mængde af variation, hvor alle har deres klart definerede roller (Gravesen 2005: 1063). Rytmask musik er den mere frie musik. Her er plads til improvisation, og noderne fungerer oftere som en vejledning. Dog er rytmisk musik ikke helt uden rammer og regler, men disse er mindre betydelige. En rytmisk organisation er altså fri organisation, hvor improvisation belønnes. Det kunne f.eks. være et reklamebureau (Gravesen 2005: 1342). Brugen af de to samlebetegnelser bygger sig ind i Burns og Stalkers teori om mekaniske og organiske organisationsformer (Burns & Stalker i Hatch 2018: 114-115). Den mekaniske organisationsform deler altså fællestræk med den klassiske musik, og den organiske organisationsform har fællestræk med den rytmiske. Denne inddeling er ikke fast, da organisationer til tider kan virke meget klassiske men pludselig fremstå mere rytmiske eller omvendt. Denne inddeling er altså situationelt bestemt, men organisationen er typisk ikke rytmisk og klassisk på samme tid.

Efter at have placeret en organisation på kontinuet kan man nu se nærmere på den subgenre, som organisationen er i. Man kunne for eksempel have et enmandsorkester, altså en enmandsvirksomhed hvor det er et enkelt individ, der spiller på alle instrumenter på en gang. En anden mulighed kunne være symfoniorkesteret, hvor dirigenten styrer suverænt og traditionerne er mange. Dette kunne typisk være den store produktionsvirksomhed. En tredje mulighed kunne være jazzorkesteret i form af et marketingsbureau med en masse improvisation.

Genrer udvikler sig gennem tiden. Dette sker af flere årsager bl.a. opgør med det gamle, nye samfundsrelevante emner, teknologisk udvikling osv. I musikken ser man kunstnere som The Beatles, der igennem tiden ændrede sig meget i deres musikalske udtryk, da den teknologiske udvikling muliggjorde denne udvikling. I en organisatorisk sammenhæng ser man også en del ændringer i de organisationer, der eksisterer. Nye organisationer dukker op, eller også bryder de gamle organisationer med de traditioner og forventninger, der er til dem. Man kan altså også undersøge, hvordan genrer brydes (Burkholder et. al. 2010: 906).

Harmonik

Harmonikbegrebet bygger på harmonisk analyse. Ved harmonisk analyse fokuserer man på forskellige toner, som spilles sammen og skaber en samklang, mere præcist kaldes det en akkord (Gravesen 2005: 987). En akkord er en samling af minimum tre sammenklingende toner. Målet med harmonikbegrebet er at undersøge klangen, der opstår, når mennesker mødes. Tanken bag dette bygger på, at mennesker skal kunne ses som toner, og når de så er sammen med andre, fungerer menneskene som akkorder (Gravesen 2005: 751).

At toner spilles sammen, medfører nødvendigvis ikke, at de lyder godt sammen. Hvis toner, der spilles samtidigt, er i harmoni, så taler man om konsonans. Konsonans er altså vellyd ved sammenklingende toner. Det modsatte af konsonans er dissonans altså mislyd (Gravesen 2005: 1078). Konsonans og dissonans kan ikke deles i to separate kasser. Der er en glidende overgang mellem dem, da graden af dissonans eller konsonans kan variere. Dissonans er nødvendigvis ikke negativt, da de spændinger, der opstår ved dissonans, giver retning til musikken. De bliver ledetoner. I organisationer kan der tit opstå dissonanser, der ødelægger sammenspillet. F.eks. problemer mellem organisationsmedlemmer eller kriser. Disse udfordringer er dog ikke altid en dårlig ting, da de kan ende med at lede organisationer mod udvikling, hvis de løses (N. Nielsen 2021: 20).

Akkorder ses oftest i enten dur eller mol, der findes dog flere variationer med forskellig grad af konsonans og dissonans, men dur og mol er de mest konsonerende akkorder. En akkord i dur lyder lys og glad, hvorimod en akkord i mol typisk lyder mere mørk og trist. Dette kan også bruges som metaforisk perspektiv til at beskrive klangen i organisationer, da klangen i organisationer kan være positiv eller negativ. Der befinder sig også et felt af akkorder mellem dur og mol, som er mere komplekse. Her vil akkorden typisk ikke have en positiv eller negativ stemning. Den vil derimod være mere dissonerende. Organisationers klang vil ofte være situationelt afhængig. En organisation i dur kunne være, når det går godt for organisationen. Sker der noget, som påvirker organisationen negativt, så vil den interne klang ændre sig til mol. Dette kan være fyringsrunder, dårligt arbejdsmiljø eller lignende, som gør klangen ”trist”. Mol er dog ikke nødvendigvis negativ. Musik i mol kan være utrolig smuk og passe til bestemte situationer. Musikken er derved situationelt betinget (N. Nielsen 2021: 21-22).

Som nævnt består akkorder af mindst tre toner. Når akkorden har de tre toner, er den i sin reneste form og kaldes en treklang. Når der tilføjes flere toner til en akkord, bliver akkorderne også mere komplekse, hvilket skaber dissonanser. Det samme sker også, når man laver gruppedannelser med

mennesker. Når grupper bliver større, vil der opstå flere udfordringer og dissonanser, der vil påvirke den samlede harmoni.

Harmonikbegrebet er altså enormt effektivt til at vurdere den organisatoriske ”klang”, og hvordan miljøet i organisationen er. Dette vil dog være enormt subjektivt, og der kan være manglende sammenhæng mellem hvordan organisationsmedlemmer udtrykker deres forståelse af klangen, og hvordan de ønsker, at den skal fremstå. Af den grund fungerer harmonikbegrebet godt sammen med sprogm-metaforen, hvorigennem man kan undersøge, hvad organisationer siger, og hvad de reelt gør (Ander- sen og Smedegaard 2005: 29-31).

Dynamik

Dynamik fokuserer på musikkens samlede lydbillede, altså hvad der skal høres. Når man spiller sam- men med andre, er det essentielt at fokusere på styrkegraden (lydstyrke) af det, som spilles. Dette er for, at det vigtigste bliver hørt. Måden hvorpå man beskriver styrkegrader i musik er med begreberne piano (spil svagt (vises med dette symbol: *p*)) og forte (spil kraftigt (vises med dette symbol: *f*)). Jo flere pianosymboler, der står efter hinanden, jo svagere skal man spille (*p* → *pp* → *ppp*) og på samme måde fungerer det med forte (*f* → *ff* → *fff*). Bevægelsen fra at spille svagt til kraftigt/højt hedder crescendo (udtales kresjendo), hvor bevægelsen fra svagt/lavt til kraftigt hedder diminuendo (eller decrescendo). I musikken skal man altid kunne høre det vigtige, som enten er melodien eller solisten. I organisationer er det også vigtigt, at det, som fylder i lydbilledet, er det rigtige. Arbejder man med et projekt, så er det projektet, der skal fylde i organisationen.

I musikalske sammenspil er man opmærksom på, at det ikke er alle instrumenter, som spiller lige kraftigt. Derfor sørger man for, at kraftigt spillende instrumenter har en lavere styrkegrad end de svagt spillende. På den måde kompenseres der for forskellen. Det samme kan gøres i organisationer. Ved at hjælpe de mindre fremtrædende organisationsmedlemmer frem, styrkes deres mulighed for at blive hørt. Her er det netop vigtigt, at der gives plads. Man skal altid kunne høre melodien eller solisten. Man kan spørge sig selv: ”er det nu jeg skal spille højt?”, ”er der nogen andre, der måske skal høres nu?” eller lignende spørgsmål.

Hertil knytter sig begrebet Musikalsk vigepligt. Dette begreb dækker over en fælles forståelse for at holde tilbage, når man ikke har den stemme, der skal høres, og derved give plads til andre. Man anvender dette begreb, når man spiller sammen med andre for hele tiden at sikre sig, at det vigtigste høres. Begrebet er også relevant at benytte i organisationer, da det kan bruges som et værktøj til at skabe dialog om, at der skal være plads til alle. I forlængelse heraf kan man inddrage høfligheds- og

samarbejdsmaksimerne af Paul Grice. Han opstiller en række maksimer, som skal overholdes, når vi kommunikerer med andre. Overordnet set omhandler de, at man kommunikerer redeligt, kortfattet, præcist og rigtigt til andre. Hvis ikke man overholder disse maksimer, så er der ikke tale om god kommunikation (Grice i Dakwar et. al. 2018: 9-11). Disse maksimer kan også udbredes, så de omfatter mere end kommunikation, men også hvordan vi interagerer med andre.

Det kan være svært at forstå, hvorfor folk ikke overholder deres musikalske vigepligt, men typisk har det noget at gøre med hvilke værdier, man vælger at vægte højest. Af den grund kan begrebet musikalsk vigepligt relateres til Bert Hodges' værdirealiseringsteori, hvorigennem man ser på, hvilke værdier mennesker efterlever i bestemte sammenhænge (Hodges & Geyer 2006: 2-3). I et organisatorisk sammenspil glemmer man måske sin rolle og overdøver andre, hvor det egentlig var deres tur. Dette betyder, at folk ikke får den plads, som de har behov for. I værste tilfælde kan det lede til konflikter i organisationen.

Tempo

Hvis man skal kunne spille sammen med andre, så kræver det en fælles forståelse for det tempo, der spilles i. I organisationer er et fælles tempo også at foretrække, da det gør, at organisationens arbejde bliver færdiggjort til tiden, og at alle medarbejderne følges ad.

Tempoet er man typisk enige om, inden man begynder at spille sammen, og her er det dirigenten, der har den afgørende stemme. Det er også dirigentens opgave at styre tempoet. I organisationer vil lederen typisk sætte tempoet i form af deadlines, som det så er de ansattes opgave at overholde. Når der ikke er en dirigent til stede, bliver man enige om tempoet blandt musikerne. Ligeledes er det tilfældet i organisationer, hvor det vil være de ansatte.

Det er relevant at lave en distinktion mellem begrebet tempo og begrebet rytme. Tempo er den samlede puls, som musikken spilles i. Det er musikkens hjerteslag. Rytme omhandler derimod, hvordan noget spilles rent rytmisk. Orkestermedlemmer spiller som oftest hver deres rytme, da al melodi ellers ville lyde ens. Selvom de har hver deres rytme, så følger de samme tempo. I organisationer må man også have en fælles forståelse for tempoet, for netop at kunne følges ad, men selvom man har det, kan alle organisationsmedlemmerne godt arbejde i deres egen rytme. Hvis ikke man har samme puls, så skabes der et mudret lydbillede. Man kan tale om at have et højt tempo eller et lavt tempo, og bevægelsen fra lavt tempo til højt kaldes i musikken et *accelerando*, hvor bevægelsen fra højt tempo til lavt kaldes *ritardando* (Gravesen 2005: 743; 1315). Spiller eller arbejder man i et langsomt tempo, har man mulighed for at kæle for detaljerne og fordybe sig i det, man laver. Er tempoet derimod højt,

kan det virke imponerende, da meget nås på kort tid. Dog kan det også være forvirrende, rodet og negativt for dem, der skal spille eller arbejde i det.

En særlig form for tempo kaldes rubato. Rubato er når en solist får lov til at bestemme tempoet, og alle andre i det musikalske sammenspil skal følge det tempo, som solisten spiller i. Solisten bestemmer musikkens udtryk og må derved lave *accelerando* og *ritardando* efter ønske (Gravesen 2005: 1328). Rubato tempo kan også ses i organisationer dog ikke på helt samme måde. I organisationer kan man tale om rubato, når enkeltindivider får lov til at følge deres eget tempo og generelt er meget frie i deres måde at udføre arbejdet på.

Tempoet kan nemt påvirkes af både interne faktorer i sammenspillet og eksterne. Internt påvirkes tempoet, hvis ikke der er enighed om tempoet blandt dem, der spiller. Man kan hæve tempoet i musikken ved at løbe, altså spille hurtigere end andre. Man kan også sænke tempoet i musikken ved at trække, altså spille langsommere end andre. Disse processer spredes sig hurtigt, og derved begynder alle at følge det forkerte tempo. I organisationer kan medlemmer også påvirke tempoet, når de ikke følger lederens anvisninger. Typisk når organisationsmedlemmer ikke får lavet deres ting til tiden. Eksterne fænomener der kan påvirke organisationer, er deres omverden, f.eks. Corona eller andre hændelser, der er forstyrrende for organisationen.

Del 2 - Dirigenten

Hvad er en dirigent?

Begrebet ”den musikalske leder” har eksisteret siden de første stammefund, og denne rolle har haft til opgave at styre den tidlige form for musik og dans. Rollen har ændret sig gennem tiden, og den er først i 1800-tallet blevet til den dirigent vi kender i dag. Indtil da har man betragtet dirigenten som en arbejder, der var ansat af fyrster. Først i 1800-tallet begynder dirigenten selv at ansætte musikere og blive en reel leder for mennesker (Larsen 2007: 15-32).

Vælger man at se etymologisk på begrebet ”dirigent”, så stammer det fra det latinske *dirigere*, som betyder ”at rette” eller ”at styre”. Det engelske ”conductor” stammer fra den latinske betegnelse *conducere*, hvilket betyder ”at lede” eller ”at anføre” (Larsen 2007: 15-16). Dirigentens opgave er at lede et musikalsk sammenspil mod et bestemt musikalsk udtryk. At lede mod et bestemt musikalsk udtryk er ikke det samme, som at lede efter et bestemt resultat, hvilket er opgaven træneren har i sportens verden. Dirigenter skal få en gruppe mennesker til at spille musik på en bestemt måde, så det vækker

nogle bestemte følelser i publikummet. Den ledelsesform som en dirigent dyrker er derfor sværere at måle på ift. resultater, da følelser og oplevelser er subjektive. Den adskiller sig fra den ledelsesstil, der benyttes af ledere i produktionsvirksomheder eller fodboldtrænere, hvor man primært er resultatfokuseret.

Kunsten at lede mod et bestemt musikalsk udtryk

Når en dirigent skal lede et orkester mod et bestemt musikalsk udtryk, så sker det gennem direktion. Direktion kan forklares ud fra følgende citat: ”kunsten at lede og holde sammen på en musicerende gruppe (et orkester, et kor eller begge dele) vha. rytmiske bevægelser og andre synlige tegn” (Gravesen 2005: 871). Måden hvorpå dirigenten gør dette er ved bevæge hele kroppen men primært armene. Er dirigenten anspændt i sine bevægelser, så skal musikken spilles mere anspændt eller hårdt. Er dirigenten derimod mere afslappet og flydende i sine bevægelser, så skal musikkens samlede udtryk også være herefter. I overført betydning kan man sige, at organisationslederen skal benytte hele sit væsen, hvis man vil lede andre. Det kræver dedikation. Det betyder også, at lederen skal kunne personificere organisationens ”musikalske udtryk”. Kan lederen ikke formidle det musikalske udtryk til organisationsmedlemmerne, så vil der opstå misforståelser mellem de to grupper, hvilket vil ødelægge sammenspillet (Gravesen 2005: 871-873).

Men hvad er så et musikalsk udtryk? Kort sagt så er det måden, hvorpå musikken lyder, fremstår og påvirker lytteren. I og med at det er komponisten, der skriver musikken, så er det komponisten der indledningsvist bestemmer det musikalske udtryk. Dirigenten er dog formidleren af komponistens vision, og kan derfor give musikken sit eget præg. Dirigenten fungerer som en bro mellem komponisten og de musikere, der skal forsøge at efterleve denne musikalske vision. I metaforisk forstand kan det musikalske udtryk overføres til organisationer i form af, hvordan organisationen fremstår for publikummet, som oplever den. Hvilke reaktioner er der knyttet til organisationen og dens handlinger. Musikken som publikummet hører, er altså det image som organisationen ønsker at skabe. Samtidig så viser musikken også en del af organisationens identitet, da sammenspillet er afhængigt af relationen mellem organisationens medlemmer.

Herudover er det også vigtigt at forstå, at det musikalske udtryk er afhængigt af den situation, som musikken bliver spillet i. Forskellige situationer former nemlig de associationer, som vi laver til musikken. Sidder man til en fest og en bestemt sang spilles, så vil man associere den med noget positivt. Sidder man derimod til en begravelse, vil man associere den med noget negativt. Det situationelle aspekt har altså en stor indflydelse på det musikalske udtryk, og det må derfor ikke glemmes.

Men en dirigent skal mere end bare lede mod et bestemt musikalsk udtryk, ligesom der er flere opgaver til det at være organisationsleder. Der er mange forskellige opgaver forbundet med at være en dirigent, nogle af disse er som følger:

- For at kunne forstå musikken, som dirigenten skal dirigere for sine musikere, så kræver det først en analyse af det pågældende værk, derigennem kan man skabe det ønskede musikalske udtryk (Larsen 2007: 123-124).
- Nogle dirigenter komponerer ny musik, det er dog ikke alle.
- Danne relation til publikum.
- Til tider er dirigenten kapelmester. Her står dirigenten ikke foran orkesteret, men er derimod en del af det. Der bliver altså dirigeret og spillet musik på samme tid.
- Dirigenten skal også kunne lære fra sig og forklare sine musikere, hvad der ønskes af dem. Hvis ikke man får formidlet dette ordentligt, skabes det forkerte musikalske udtryk.
- Dirigenten skal anerkende sine musikere og det arbejde, de har gjort. Dette sker når dirigenten vender sig om og indikerer, at orkesteret også skal bukke. Herigennem bliver orkesteret anerkendt af både publikum og dirigent.
- Dirigenten skal både lytte til musikken fra orkesteret, og samtidig lytte til, hvordan publikum reagerer.

En dirigent har altså mange forskellige opgaver, og vægtningen af dem varierer meget fra situation til situation. Disse opgaver kan med fordel overføres til den moderne organisationsleder, hvis lederen ønsker en ledelsesstil, som indbefatter de samme principper som en dirigents. Den moderne leder kan heller ikke nøjes med at løse én opgave eller lede på én bestemt måde. Derfor må man tænke ledelse på en bestemt måde, nemlig situationel betinget ledelse.

Situationel dialektisk ledelse (SDL) er en ledelsesform, der bygger bro mellem de traditionelle ledelsesteorier, der fokuserer på effektivitet, produktion samt profit, og de nye ledelsesteorier der bygger på dialog, menneskelige relationer og kompleksitet. Derved er SDL en både/og-tilgang ift. ledelse (Dakwar et. al. 2015: 1-4). SDL er roden til SDV, og af den grund deler SDL de ”situationelle” og ”dialektiske” aspekter med SDV. Det dialektiske aspekt i SDL handler om, at man som leder skal navigere igennem en masse paradokser. Man kan ikke lede alle ens, og man må derfor tilpasse sin ledelse efter de forskellige medarbejder og de situationer, som organisationen er i. De valg man tager, når man leder medfører en række fravalg. F.eks. skal man som leder være tæt med sine ansatte i nogle

situationer, men i andre skal man være fjern og professionel, det er ikke muligt at være begge dele på en gang. Derfor formes ledelse af den situation som man står i (Dakwar et. al. 2015: 5-14).

Den situationelt dialektiske leder er altså en, der forstår, at der ikke findes en bestemt løsning, som er gældende for alle. Enhver situation må tackles forskelligt. For dirigenten er der heller ikke et stykke musik, som er ens. Hver melodi har sit helt unikke musikalske udtryk, som dirigenten skal indfange med sit orkester. Dirigenten og orkesteret former i fællesskab melodien, så den behager publikummet. Man kan ikke nøjes med at have én måde at dirigere på, man må tilpasse sig for at nå det specifikke musikalske udtryk, som man søger. Derfor er der et sammenfald mellem dirigenten og den situationelt dialektiske leder².

Klassiske og rytmiske dirigenter

Genrebegrebet spiller også ind i forhold til dirigenten. Som nævnt benytter musikmetaforen de to overordnede samlebetegnelser klassisk og rytmisk musik til at beskrive genre. Dette kan også overføres til dirigenten, da dirigenter leder forskelligt ift. deres genre.

På den ene side af kontinuet har man den klassiske dirigent, som har til opgave at styre musikerne, så de spiller musikken, som der står i noderne. Dette er for at opnå det musikalske udtryk, som komponisten har skabt. Klassisk direktion er en meget fast form for direktion, hvor dirigentens ønske ikke er til fri fortolkning. En klassisk dirigent i en organisatorisk sammenhæng vil ofte kunne findes i mekaniske organisationer såsom større produktionsvirksomheder. Her skal ledelsen nemlig sikre, at produktionen forløber, som den skal uden variationer.

Den rytmiske dirigent skal selvfølgelig også styre det musikalske sammenspil, men den rytmiske musik er som overordnet mere fri. Derfor skal lederen være med til at styre musikken igennem denne frihed, uden musikken bliver kaos. Dirigenten skal give plads til improvisation ved at opsætte rammer, som musikerne spiller indenfor. Disse rammer kan f.eks. være at sætte tempoet eller styre den musikalske vigepligt. Hvis man skal se på de rytmiske dirigenter i organisatorisk sammenhæng, så vil de passe bedst i rytmiske organisationer såsom marketingbureauer, konsulentvirksomheder osv. (organisationer med plads til innovation og improvisation).

² Der er dog et gnidningspunkt mellem det at være dirigent og SD-leder. Som nævnt bygger SDL bro mellem mere klassiske/modernistiske ledelsesstile og nye retninger inden for ledelse. Derved indbefatter SDL også elementet at vinde og tabe, som dirigentbegrebet i denne metafor ikke indbefatter.

Er dirigenter excentrikere?

Den excentriske dirigent er inddraget i denne metafor, da det er en stereotyp om dirigenter, som mange har. Denne stereotyp kan anvendes til at beskrive ledere, der f.eks. er gode til divergent tænkning, som er nytænkende og nyskabende ift. organisationer generelt eller deres produkter, hvilket indledningsvist kan virke positivt. Denne excentriskhed kan dog også være negativ, da excentriskheden kan bruges til at beskrive ledere, der bliver overdrevet dominerende i deres organisationer, da de ikke forstår deres ansatte, eller måske slet ikke tænker på de ansatte som mennesker.

Det bedste eksempel på en excentrisk dirigent illustreres i filmen *Whiplash* (2014). Her følger man den unge trommeslager Andrew Niemann, der ønsker at blive en stor og anerkendt trommeslager. Under hans rejse dertil møder han Terrence Fletcher. Terrence er en dirigent, der vil gøre alt, hvad han kan for at skabe de bedste musikere. Dette gør han uden at tage højde for deres ve og vel. Denne magt som nogle excentriske dirigenter besidder kan blive brugt til at undertrykke eller skade andre, som den gør i filmen *Whiplash*. Spørgsmålet bliver dog, hvorfor nogen behandler andre på denne måde? Er det for at nå et kunstnerisk mål, eller er det fordi, man selv mener, at man er så tæt forbundet med kunsten, at andre er mindre værd end én selv?

I organisationer ser man også, hvordan nogle ledere mener, at de har magten over andre og kan gøre med dem, som de vil. Disse overdrevent excentriske ledere møder dog ofte modstand fra omverdenen, da omverdenen ikke synes om den måde, som organisationsmedlemmerne bliver behandlet på. Denne type af ledere bliver i de værste tilfælde kaldt for psykopatledere, da de er ligeglade med de ansatte og behandler dem dårligt, fordi de kan.

En årsag til, hvorfor man vil arbejde for denne type leder kan være, at man bliver blind for alt det dårlige, da man ser op til disse excentriske mennesker. Der opstår blinde pletter over for det, lederen gør jf. metaforen "Organisationer som psykiske fængsler" (Morgan 2006: 207 ff.). Excentrikerne opnår en særlig magtposition over andre, præcis som når Morgan taler om symbolsk magt i "Organisationer som politiske systemer" (Morgan 2006: 183-185) eller karismatisk dominans i "Organisationer som dominansinstrumenter" (Morgan 2006: 293ff.). Den magt, som excentrikerne besidder, får de pga. andre folks syn på dem, hvilket medfører, at disse ledere kan slippe afsted med meget, da omverden ser op til dirigenten. Det syn som dirigenterne har på sig selv kan være narcissistisk, men tiltrækkende for andre. Denne narcissisme kan være performativ altså være en facade, som dirigenten opstiller for at tiltrække andre mennesker. Organisationen skaber gennem den performative narcissisme et image, hvor organisationen er bedre end andre (Crevani & Hallin 2017: 447-449).

Et orkester uden dirigent? - selvledelse

Kan man have et selvledende orkester, eller vil der altid være en dirigent? I musikken er det fordelagtigt, at der er en dirigent, da det er dirigenten, som f.eks. angiver tempoet. Dog er der mange forskellige mindre bands eller rytmiske sammenspil, hvor der ikke er en dirigent. Her aftales det internt mellem musikerne, hvad tempoet er og hvem, der skal høres. Dette placerer et større ansvar hos musikerne, da der ikke er en dirigent, der kan korrigere dem, hvis de laver en fejl.

Ifølge teoretikeren Frederic Laloux er fremtidens organisationer i højere grad selvledende. Laloux mener, at i takt med at organisationer bliver mere og mere komplekse, vil traditionelle hierarkiske inddelinger i organisationer falde sammen, og der vil derfor blive et behov for selvledelse. Han benytter et eksempel i form af organisationen Buurtzorg. En organisation, der beskæftiger sig med hjemmehjælp og sygepleje. Organisationen består af en masse små selvledede teams, der selv styrer deres arbejdsgang (Laloux 2017: 58ff.). Det helt centrale i disse organisationer er tillid og dialog. Hvis man skal spille musik uden en dirigent, så kræver det også tillid til hinanden og indbyrdes dialog, så man ved, hvad der foregår.

Del 3 - Publikum i metaforisk forståelse

En organisations publikum er den sociale omverden, der betragter og reagerer på organisationen. Der er udelukkende tale om den sociale omverden, da de øvrige ting udenom organisationen, f.eks. naturen ikke er menneskelig. I musikken har publikummet en enorm magt over det musikalske sammenspil, da det er den gruppe, der i sidste ende vurderer, om sammenspiilet er godt eller skidt. Musik handler om de følelser, der vækkes i den enkelte, når musikken høres. I organisationer fokuserer man ofte på at vinde og være den bedste organisation. Men der er behov for, at vi fokuserer på andet end bare at vinde, for netop at kunne skabe en velspillende organisation.

Vi møder hele tiden organisationer, vi kan faktisk ikke undgå det. Enten så opsøger vi dem aktivt og direkte ved f.eks. at søge efter dem på nettet, handle i butikker osv. Men vi møder dem også indirekte, når vi passerer dem uden at tænke over det. F.eks. en bus der passerer en med en reklame fra et firma. Derfor kan man skelne mellem et direkte og et indirekte publikum. Et direkte publikum er når man møder organisationer direkte, typisk når man selv opsøger dem. Dette svarer til, når man tager til en koncert eller direkte ønsker at høre en bestemt kunstner. På den anden side er der det indirekte publikum. Det er den type publikum, man er, når man går forbi nogen der hører noget musik, som man i situationen ikke lytter efter. Det samme sker med organisationer, når de kommunikerer til os. Markedsføring og corporate communication fylder mere og mere i vores hverdag. Organisationer har en

stigende mængde muligheder, de kan anvende for at ramme os med deres budskaber, og ofte rammer de os indirekte, uden vi opfatter det. Derigennem bliver man indirekte publikum for organisationernes kommunikation.

Publikum som deltager

Når man er publikum, så er man deltager i et møde mellem flere forskellige parter, hvor det typisk forventes, at man observerer og reagerer på noget. Derfor har publikummet en deltagerrolle. Dette gør også, at publikummet aktivt kan vælge eller fravælge i hvor høj grad, de vil deltage i en interaktion.

Deltagerbegrebet benyttes i kommunikationsfaget og skal forstås som en erstatning af de traditionelle afsender og modtager. Mængden af kommunikation man skal forholde sig til i denne verden er enorm, og det er langt fra alt kommunikation, vi ønsker at modtage. Når der ikke er nogen, der ønsker at være modtager, så producerer organisationer bare støj, og derved skaber de en masse organisatorisk muzak, som ingen forholder sig til (Smedegaard 2019: 3). Benytter man sig af deltagerbegrebet ses medlemmer af kommunikationssituationen som deltagere i den interaktion, der foregår i kommunikationsarenaen. Alle deltagere i denne arena er på lige fod, nogle vælger aktivt at være en del af den, men der vil også være nogle, som ufrivilligt inddrages i situationen. Kommunikation bliver altså en proces mellem mennesker, hvor alle deltagere interagerer med hinanden, frem for at være en lineær proces med traditionelle afsendere og modtagere (Smedegaard 2018: 68-69).

Selvom deltagerbegrebet benyttes i kommunikation, så argumenterer jeg også for, at det kan bruges til at dække interaktionen mellem organisation og omverden. I forlængelse af deltagerbegrebet findes det førnævnte begreb ”kommunikationsarena”, som dækker over det ”rum”, alle deltagere i kommunikationssituationen opholder sig i (Smedegaard: 10). Ligesom når et band spiller til en koncert, så er kommunikationsarenaen organisationens koncert. Når man hører musik til en koncert, er der ikke tale om en lineær proces. Der sker meget interaktion mellem orkesteret og publikummet. Når musikken spiller, så synger, danser eller klapper publikummet, hvis situationen er til det. Publikummet deltager altså i den situation, som de indgår i. Derudover kan de også vælge, om de overhovedet ønsker at deltage ved f.eks. at forlade stedet.

Når man benytter deltagerbegrebet, så undersøger man også ”deltagerroller”. Deltagerroller dækker over de forskellige roller, som individer har i kommunikationsarenaen. Mødet mellem det musikalske sammenspil og publikum sker bl.a. til koncerter og her er der også forskellige roller. Der er orkesteret som en deltager, derudover er der lyd-, lys- og teknikfolk, og der er publikummet, hvori der også er

forskellige subroller såsom fans og førstegangslystere. Ift. organisationer er der også enormt mange deltagere, og de vil variere fra situation til situation (Smedegaard 2019: 8-10).

Disse forskellige deltagerroller (især blandt publikummet) kan man med fordel kortlægge. Når man kender ens publikum, så kan man lettere regne ud, hvordan man behager dem. Dette er også noget, som mange organisationer foretager sig, når de f.eks. undersøger målgruppe, stakeholders eller bare deres omverden generelt.

For at kunne kortlægge en organisations publikum, er det logisk at benytte sig af interessentanalyse eller stakeholder-mapping. Dog strider det imod deltagerbegrebet, da en deltager er defineret som en, der deltager i situationen, men nødvendigvis ikke påvirker eller påvirkes af organisationen. Deltageren er bare til stede (Smedegaard 2018: 69). Derfor kan man arbejde med en form for deltagerkort eller deltageranalyse, hvor man sætter deltagere op mod hinanden og undersøger, hvilke roller de har samt deres indflydelse på situationen. En deltageranalyse eller publikumskortlægning sikrer et solidt overblik over, hvem der indgår i den konkrete situation, og hvordan de kan påvirke den. Derved kan man altså sikre sig, at en organisation behager dens publikum bedst muligt. Dog vil man altid møde uventede deltagere.

Forholdet mellem organisation og publikum - ekspressive organisationer

Ideen om, at publikum er en deltagende rolle i de interaktioner, der sker mellem organisationer og deres publikum, ligger i forlængelse af Ortiz' metafor om ekspressive organisationer (Ortiz 2020). Ortiz argumenterer for, at organisationer skal interagere med deres omverden og leve af den energi, der kommer fra deres publikum. Når man taler om publikum som deltager, så er der tale om en interaktion mellem organisation og publikum, fordi begge deltager i det rum, der dannes. Der er ikke længere tale om lineære processer, men derimod interagerer de to grupper med hinanden på kryds og tværs. Organisationer kan derfor ikke forstås som lukkede systemer, og de er ekspressive ved at kommunikere med deres omverden. Denne ekspressivitet bliver styrket, hvis organisationen lytter til publikummet og former sig efter dennes energi.

En udfordring, der er opstået er, at alle organisationer kommunikerer på én gang. Hvilket medfører, at de forskellige organisationer og deres budskaber forsvinder i den kæmpe mængde af corporate communication. Verdens samlede "lydbillede" er nu så rodet, at det kan være svært at skelne organisationer fra hinanden. I stedet for at kunne brande sig ordentligt og skabe opmærksomhed om sin organisation, bidrager mange organisationer nu til en stor omgang muzak (underlægningsmusik), der

støjer i verdens lydbillede. Hvis en organisation skal være mere end bare muzak, så må den finde en måde at skille sig ud fra mængden på, der gør, at publikum vil deltage aktivt.

Publikum i forskellige situationer

Da omverdenen altid har en publikumsrolle ift. organisationer, så er det også relevant at overveje, hvordan publikummet ændrer sig i forskellige situationer, og hvordan forskellige situationer har forskellige konventioner tilknyttet ift. det at være publikum. Er man publikum på en festival, så er man oftest et aktivt publikum, der lever sig ind i musikken og interagerer med musikerne på scenen. Er man derimod til en klassisk koncert, så sidder man stille og venter med klapsalven, til musikken er helt ovre. Konventionerne for publikummet ændrer sig alt efter situationen. Som publikum stræber man efter at efterleve de konventioner, som passer til situationen, da man ikke vil afvige fra gruppen, man er en del af.

Når vi møder organisationer, så reagerer vi også på bestemte måder alt efter, hvilken situation vi møder dem i. De følgende eksempler er til for at illustrere dette. Når organisationer demonstrerer nye produkter eller i det hele tage præsenterer noget nyt, så er det forventeligt, at publikum forholder sig roligt, indtil præsentationen er ovre. Herefter skal de enten udtrykke deres interesse og begejstring eller deres manglende interesse og deres negative holdning til produktet. Her bygger situationen og forholdet mellem organisation og publikum på receptionen af et budskab. Når den danske regering iværksætter nye love eller f.eks. restriktioner som under Corona, er der tale om en mere lineær proces, hvor det vigtigste er, at publikum efterlever det givende budskab. Det er ikke hensigten, at det skal diskuteres. Forskellige situationer former altså mødet og relationen mellem organisation og publikum. Der er mange konventioner, der dikterer, hvordan disse interaktioner skal foregå.

Publikums reaktion

Målet som musiker er at få publikum til at føle noget ud fra musikken der spilles. Man vil som orkester og musiker gerne tilfredsstille sit publikum og undgå, at de går skuffede fra koncerten. Dog kan man aldrig helt styre, hvordan publikummet reagerer. Alligevel kan man prøve at arbejde hen imod, hvad de ønsker. Det kan bl.a. ske ved at spille musik, som publikum kender, i håbet om at gøre dem tilfredse. Desværre er det ikke altid sådan, da flere ting kan gå galt. I en organisatorisk sammenhæng er publikums reaktion også enormt vigtig, da især virksomhederne ønsker et tilfredsstillet publikum. I en organisatorisk sammenhæng betyder det, at organisationer får et bedre omdømme. Når organisationer får en positiv reaktion fra deres publikum, så kommer det bl.a. til udtryk gennem deres omsætning og den status, som organisationen har. Er publikummet utilfredse, så har det også indflydelse på

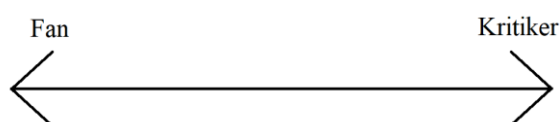
omdømmet. Negative reaktioner vendt mod organisationer kan være boykots af ydelser, returnering af varer, hetz på sociale medier eller latterliggørelse f.eks. gennem memes eller lignende. Det, som typisk vil få folk til at reagere negativt over for organisationer, er f.eks. hvis organisationen behandler organisationsmedlemmerne skidt, hvis de er hårde mod miljøet eller snyder deres kunder.

Forskellige bevægelser som diversitets- og ligestillingsbevægelser eller klimaaktivister får mere tilslutning og bliver større og større. Derfor ligger der også et større krav til, at organisationer behandler deres omverden ordentligt, da publikummet er blevet meget større og mere kritiske.

Fankultur og modkultur

Ligesom vi kan være fans af forskellige bands eller musikalske genrer, så kan vi også være det af organisationer. Det kan være politiske partier, bestemte brands, et fodboldhold eller andet. Omvendt kan man også være kritiker over for organisationer.

Som kritiker eller fan af en given organisation risikerer vi at blænde os selv over for organisationens eventuelle gode eller dårlige sider. Enten holder man så meget med organisationen, at man ikke kan se dens fejl. Omvendt kan det også være, at man har et negativt syn på organisationen og derved glemme det gode, som organisationen gør. Hvordan et publikum forholder sig til en organisation, er ikke noget, som er enten-eller. Derimod skal det forstås på et dialektisk kontinuum. Her kan publikums holdning til organisationer placeres alt efter, hvad de synes om organisationen. I enderne af kontinuet findes henholdsvis fankulturen og kritikerne (modkulturen).



2Kontinuum mellem fan og kritiker

Kontinuet er dynamisk i den forstand, at det tillader folk at ændre deres overbevisning, uden at der er tale om en "enten-eller" tankegang. Kontinuet formår også at tage højde for dem, der forholder sig neutralt eller tvivlende over for organisationerne. Hvilket man typisk også vil gøre, når man bevæger sig fra den ene ende til den anden. Det er enormt svært at ændre på folks overbevisning, når først de befinder sig i den ene eller anden ende af kontinuet, da vi som nævnt bliver blændet af vores egen overbevisning. At ændre disse overbevisninger vil tage lang tid, især hvis man ønsker, at folk skal gå fra at være kritikere til at blive fans. Det vil kræve en vedvarende og ihærdig indsats for at ændre andres overbevisning om dette.

Vores rolle som forskere

Når man undersøger organisationer, så er man også en del af organisationens publikum. Man besidder en rolle meget lig med den, en musikanmelder har. Som forskere vurderer vi også sammenspillet i organisationen. Rollen har en stor magt, da der er mange mennesker, der vurderer anmeldernes ord, som værende et kvalitetsstempel.

Som anmeldere kan man vælge at komme med forslag til, hvordan organisationer kan ændre sig for at få et bedre sammenspil. Det er dog i sidste ende dirigenten, der træffer beslutningen om, hvorvidt de vil følge anmelderens råd og anbefalinger. Anmelderens anbefalinger og råd vil altid være farvet af egne subjektive holdninger og præferencer, skønt man stræber efter objektivitet. Derfor vil alle ikke være enige i ens vurdering af sammenspillet. For hvem bestemmer, at noget musik er godt? Som forsker eller anmelder har man ikke patent på sandheden, og andre har med garanti en anden forståelse end en selv. Dette ligger også i SDV's antagelse om multiperspektiviskhed. Derfor må man også anerkende og respektere, at folk ikke altid er enige med en.

Diskussion

Musikmetaforens styrker

Blandt de styrker som musikmetaforen besidder, finder man det store pædagogiske potentiale, der er ved at benytte sig af et fænomen som musik. Musik er nemlig noget, som alle har et forhold til, og man kan altid tale om, hvorvidt forskellig musik lyder godt. Et musikalsk sammenspil er et konkret fænomen, som man kan tage udgangspunkt i på samme måde som en maskine eller et fodboldhold. Der findes langt mere komplicerede metaforer end musikmetaforen, hvor kompleksiteten er så stor, at det afholder nogle fra at benytte sig af dem. Musikmetaforen benytter relativt konkrete begreber, der er relaterbare og pædagogiske.

Musikmetaforen er en enormt bredt dækkende metafor. Musikmetaforen består af seks begreber, som alle beskriver hver deres del af den helhed, som er det organisatoriske sammenspil. Herved ligger metaforen sig kraftigt op af SDV's anden antagelse om, at del og helhed hænger sammen. For at kunne forstå det samlede sammenspil, må vi altså kigge på de enkelte dele, men vi kan også kun forstå delene, når vi tager højde for det komplette sammenspil. Metaforen i sig selv er altså multiperspektivisk.

Ved at benytte dirigenten til at beskrive en leder tager metaforen afsæt i en bestemt måde at lede på. Der er tale om et ledelsesperspektiv, hvor det ikke handler om at vinde, men derimod om at skabe

noget, som alle har det godt med, og som ”lyder godt” for dem, der indgår i organisationen, og dem som befinder sig udenfor. Ved at arbejde ud fra den forståelse, at en leder ikke kun skal skabe resultater men også gode processer, danner man altså en tilgang til ledelse, der skaber organisationer i harmoni, hvor folk nyder at arbejde sammen.

Ved at inkludere publikummet i musikmetaforen kan man forholde sig til, hvad den sociale omverden tænker om den musik, der lyder fra af de enkelte organisationer. Når man kan undersøge omverdenen som et publikum, kan man både se, hvad de synes om organisationerne, og samtidig hvordan de reagerer på den.

Svagheder

Musikmetaforens største svaghed er forudindtagetheden om kompleksiteten, der kan være ved musikteori, hvilket kan afskrække nogle fra at benytte sig af den. Selvom kompleksiteten er en svaghed, så mener jeg ikke, at den er altoverskyggende og bør afholde nogen fra at benytte metaforen. Personligt er jeg af den overbevisning, at musikmetaforen er så kompleks, som man tillader den at være, hvilket også er tilfældet med andre metaforer. Det handler om, hvor meget brugeren ønsker at gå i dybden med den pågældende metafor. Alligevel er metaforens største svaghed folks forudindtagethed. Herudover dækker musikmetaforen bredt, hvilket kan få den til at fremstå overvældende.

Musikmetaforen tager ikke højde for at vinde, da det sjældent er målet med musikken, dog med undtagelse af konkurrencer. Musik handler om, hvordan det lyder, og hvilke følelser det vækker i den enkelte. Vha. musikmetaforen ser man på, hvordan organisationens arbejde opleves af den enkelte, og derfor kan man ikke se, om en organisation vinder over andre organisationer. Herved ligger der også en del subjektivitet. Derfor vil vurderingen af det organisatoriske sammenspil også være subjektivt betinget af den, som oplever det. Dette er ikke en direkte svaghed men en begrænsning ved perspektivet, som man skal have med i sine overvejelser. Vil man arbejde med sammenspil og undersøge, om en organisation kan vinde over andre, anbefaler jeg i stedet, at man benytter sig af alternative metaforer såsom håndbold- og fodboldmetaforen.

Er der tale om en god organisationsmetafor?

Hvad gør en organisationsmetafor god? Dette spørgsmål kan tilgås fra flere vinkler, og det er vanskeligt at præsentere et objektivt svar, da det afhænger af den enkelte, som benytter metaforen. Der vil f.eks. altid være nogle, som har lettere ved at benytte sport som metaforisk perspektiv end musik.

En måde man kan evaluere en organisationsmetafor på, er gennem to principper opsat af Joep Cornelissen. Første princip er, at der skal kunne skabes en forbindelse mellem de to fænomener, man benytter i metaforen, som i det her tilfælde er organisation og musik. Det andet princip omhandler, at de fænomener, man anvender, indledningsvist skal virke langt fra hinanden (Cornelissen 2004: 722). Musikmetaforen overholder begge af de bærende principper. Der kan skabes en klar forbindelse mellem organisationer og musikalske sammenspil, da der sker mange af de samme processer i organisationers sammenspil som i orkestres sammenspil. Ift. den anden regel virker musik og organisationer også langt fra hinanden. Musikteori virker ved første blik meget langt fra organisationer, men igennem mit arbejde med metaforen tydeliggøres det, at de fænomener, som har indflydelse på, hvordan vi spiller sammen i musik, også gør sig gældende i organisationer.

Et andet kvalitetstegn, som man kan vælge at benytte, når man evaluerer metaforer, er den indsigt, som metaforen kan give, når den beskriver organisationer. Morgan argumenterer selv for, at organisationsmetaforer skal gå i dybden med organisationer og ikke kun kradse i overfalden, hvis altså der skal være tale om en god metafor (Morgan 2017: 25). Derfor vil jeg nu argumentere for at musikmetaforen hører under begrebet ”rodmetafor”, og at den derfor er en god metafor.

En rodmetafor går i dybden med organisationers kultur. Metaforen bliver roden for måden, hvorpå vi forstår de enkelte organisationer. Alternativet til en rodmetafor er en ”overflademetafor”. En overflademetafor giver ikke en dybere forståelse af organisationer, men er derimod kun et sprogligt udtryk for forskellige fænomener i organisationer. ”A manager might say, “We need more oil in the machinery.” We could reasonably argue that the manager’s root metaphor, which lies beneath how she or he views the company, is the “organization as machine” metaphor.” (Örtenblad 2017: 58). Ovenstående beskriver forskellen på en rodmetafor og en overflademetafor. Rodmetaforen forklarer i dybden, hvordan man forstår helheden af et fænomen gennem egenskaberne af et andet, hvor overflademetaforen er den overfladiske måde, hvorpå vi taler om fænomener.

Er musikmetaforen så en rodmetafor? Det korte svar er ja. Musikmetaforen er meget bredt dækkende, og hele ideen om en organisation som et musikalsk sammenspil giver mulighed for at lave dybdegående analyser af organisationer. Alle metaforens forskellige begreber giver hver især indsigt i mange områder af organisationer og deres interne sammenspil såvel som ledelse og sociale omverden. Denne mulighed er en enorm styrke og samtidig sikrer det, at man kan beskrive sammenspillet grundigt.

Det er altså med udgangspunkt i ovenstående, at jeg argumenterer for, at musikmetaforen er en god organisationsmetafor. Muligheden for en dybdegående analyse sammen med musikkens terminologi tillader brugeren at nå langt ned i en organisations kultur, og derved kan man danne sig nogle klare konklusioner.

Hvornår kan man bruge musikmetaforen?

Som tidligere nævnt er der sammenfald mellem musikmetaforen og f.eks. fodboldmetaforen. Derfor er det naturligt at gøre sig nogle overvejelser om, hvornår musikmetaforen er mest brugbar sammenlignet med andre metaforer. Svaret er jo selvfølgelig situationelt betinget, da bestemte metaforer passer til bestemte situationer. Dette tages der også højde for i Morgans metode under den kritiske evaluering, hvori man udvælger de mest relevante metaforer, der siger mest om den organisation, man beskæftiger sig med. Men da det organisationsmetaforiske felt konstant udvides, kan det for brugeren af Morgans metode være vanskeligt at udvælge de mest relevante metaforer. Af den grund vil jeg nu præsentere forskellige eksempler på, hvornår musikmetaforen kan benyttes.

Metaforens fokus er at beskrive sammenspil i organisationer, samt udfolde hvordan publikum reagerer på sammenspillet. Her kunne man tage fat i en virksomhed som Zentropa og selskabets leder Peter Ålbæk Jensen. Peter Ålbæk Jensen har fået en del medieomtale grundet hans måde at behandle især kvindelige ansatte i organisationen på. Denne case viser, hvordan omverdenen er utilfreds med den ”musik”, der spilles i organisationen grundet den meget excentriske og krænkende dirigent. Benyttede man i stedet en sportsmetafor til at undersøge casen, så ville man kunne konkludere, at sammenspillet bliver ødelagt af træneren. Men samtidig måtte man også erkende, at holdet lykkedes med den opgave, som de skal løse. Zentropa er nordens største filmproduktionsselskab, og da de i organisationen klarer sig bedre end deres konkurrenter, så vinder de ”kampen”. Altså ud fra en sportsmetaforik gør organisationen, det den skal, selvom forholdet mellem træneren og holdet er dårligt. Vælger man at vurdere casen ud fra musikmetaforen, så ville man derimod påpege at sammenspillet i organisationen ikke lyder godt pga. dirigentens manglende respekt for de ansatte. Dette medfører også, at organisationens publikum reagerer negativt på organisationen. Peter Ålbæk Jensen er en mand, som mange har et utroligt negativt syn på, og flere ligestillingsaktivister ønsker, at han får frataget sin magt, så han ikke kan undertrykke de ansatte mere. Denne case er altså et godt eksempel på, hvornår musikmetaforen virker bedst. Dette da man gennem metaforen kan beskrive, hvordan sammenspillet bliver forstyrret, hvordan sammenspillet påvirker resten af organisationen, og hvordan omverdenen ser på organisationen. Hvilket også er tilfældet med de andre cases i dette projekt.

Andre eksempler på, hvornår musikmetaforen kan bruges, kunne være organisationer med intern splittelse. F.eks. hvor de forskellige organisationsmedlemmer ikke har et fælles tempo, og alle spiller, som de selv ønsker. Dette ville påvirke organisationens dynamik, da ingen lytter til hinanden, og derved ville den musikalske vigepligt ikke være til stede. Et andet eksempel på, hvornår metaforen kan benyttes er i en organisation, hvor en ny dirigent skal dirigere. Hvis denne nye dirigent dirigerer på en måde, som ikke passer med organisationens genre, vil det også skabe splid, da organisationsmedlemmerne skal gå på kompromis med deres oprindelige roller. Dette vil også påvirke organisationens harmonik, da folk vil være utilfredse med arbejdsmiljøet, hvilket kan resultere i dissonanser. Altså kan man vha. musikmetaforen beskrive, hvordan sammenspillet i organisationen er.

Organisationsmetaforen kan dog andet end at beskrive problemer i organisationer. Musikmetaforen egner sig nemlig også til at beskrive sammenspil, når sammenspillet fungerer. I en tidlig test af metaforen, blev den benyttet til at verificere en organisations eget selvbillede. Dette selvbillede var, at organisationen havde et godt arbejdsmiljø og sammenspil, hvilket metaforen også påviste. Derfor kan musikmetaforen anvendes til at ”kvalitetsvurdere” organisatoriske sammenspil.

Musikmetaforen egner sig altså bedst til at undersøge, hvordan sammenspillet er i forskellige organisationer, uanset om det er godt eller skidt, og uden fokuset skal være at vinde over andre. Målet med musikalske sammenspil er nemlig ikke at være bedre end andre, men at spille noget, som lyder godt. Alligevel er det vigtigst at huske, at man skal anvende den metafor, som er mest relevant den bestemte situation, som man undersøger. Ingen cases er ens, og de kræver hver især forskellige metaforer. Derfor er valget af metaforer situationelt og dialektisk betinget.

Konklusion

Musik gennemsyrrer vores liv. Det er et fænomen, som vi møder igen og igen. Den relation vi alle har til musikken, har været den drivende inspirationskilde for mig til at opsætte en organisationsmetafor med afsættet i det at spille musik sammen med andre. Det er netop hvad metaforen ”Organisationer som musikalsk sammenspil” gør. Musikmetaforen beskriver det komplekse sammenspil mellem organisationsmedlemmer igennem et perspektiv, hvor det ikke handler om at være bedre end andre, men derimod at skabe noget som alle kan ”lide at høre på”. Metaforen er skabt gennem en fantasi- og empiriskfunderet tilgang, der har taget sit afsæt i SDV.

Metaforen er bygget op omkring tre dele, hvor første del ser på selve sammenspillet gennem fire begreber. Genre ser på de regler og konventioner, der gælder for organisationen. Harmonik

Organisationer som musikalsk sammenspil

undersøger den interne klang i organisationen. Dynamik fokuserer på de emner eller organisationsmedlemmer, der fylder i organisationen, og sidst er der tempo, som beskæftiger sig med organisationens tempo. Den anden del af metaforen omhandler dirigenten altså organisationens leder, og sidste del er organisationens publikum, altså den sociale omverden der reagerer på organisationen.

Samlet set har musikmetaforen en række forskellige styrker og svagheder. Den største styrke ved at arbejde med musik er det pædagogiske potentiale. Musik følger os hele livet, og vi kan altid forholde os til, om noget lyder godt eller skidt. Dette gør musikmetaforen til en god organisationsmetafor. Metaforen "Organisationer som musikalsk sammenspil" er en enormt dækkende metafor ift. det organisatoriske sammenspil, ledelse og den sociale omverden. Det er også grundet brugen af musik, at metaforen besidder et stærkt pædagogisk potentiale.

Afslutningsvis vil jeg atter understrege, at organisationsmetaforer ikke er statiske fænomener, som er låst til en bestemt udlægning af dem. Derimod er organisationsmetaforer fænomener, der ændrer sig efter den situation, som de bruges i, samt hvem, de bruges af. Derfor er musikmetaforen og min præsentation af den ikke begrænset til de begreber, anvendelsesmuligheder, osv. som bruges i denne artikel. Mit håb er, at ligesom Gareth Morgan har inspireret mig med *Images of Organization* til at skabe denne metafor, så vil musikmetaforen også være med til at inspirere til flere perspektiver til musik og æstetik inden for det organisationsmetaforiske fagfelt.

Bibliografi

- Alvesson, M. (1993): The Play of Metaphors. I: Hassard, J. & Parker, M. (Red.): *Postmodernism and organizations*. London: Sage. s: 114-131.
- Andersen, T. H. & Smedegaard, F. (2005): Den 9. metafor: Organisationer som sprog. I: *Odense Working Papers in Language and Communication*, no. 26. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Balkan-Petersen, K. (2022): Organisationer som håndbold – En ny metafor til analyse af fleksibilitet, samarbejdsevner og tillid i en organisation. I: *Det Ny Merino #73*. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Baarts, C. (2020): Autoetnografi. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.): *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag. s: 203-216.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2020): *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.
- Brøgger, S. R. (2019): Organisationer som fodbold. I: *Det Ny Merino #34*. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Burkholder, J. et al. (2010): *A history of Western Music* (8. udgave). New York & London: W. W. Norton & Company.
- Campbell, K. A. (2017): Organisationer som paradokser - Et dialektisk bidrag til en nuanceret organisationsforståelse. I: *Det Ny Merino #13*. Institut for Sprog og Kommunikation.
- Cornelissen, J. P. (2004): What are we playing at? Theatre, organization and the use of metaphor. I: *Organization Studies*, vol. 25 (5). s. 705-726.
- Cornelissen, J. P. et. al. (2008): Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research — introduction. I: *Organization Studies*, vol 29 (1). s. 7-22.
- Cornelissen, J. P. (2017): Morgan's Legacy in Theorizing and Understanding Organizations. I: Örtenblad, A. et. al. (Red.): *Exploring morgan's metaphors: Theory, research, and practice in organizational studies*. London: Sage. s: 38-52.
- Cornelissen, J. P. (2020): *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practice* (6. udgave). Los Angeles & London: Sage.

Organisationer som musikalsk sammenspil

- Crevani, L. & Hallin, A. (2017): Performative narcissism: When organizations are made successful, admirable, and unique through narcissistic work. I: *Management Learning*, vol 48 (4). s. 431-452.
- Diasio, S. (2016): Not all that jazz! jamband as a metaphor for organizing new models of innovation. In: *European Management Journal*, vol 34 (2). s. 125-134.
- Dakwar, J. et. al. (2015): En ansats til en teori om Situationel, Dialektisk Ledelse. I: *Det Ny Merino #1*. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, J. et. al. (2017): Ni antagelser om Situationel, Dialektisk Videnskabsteori. I: *Det Ny Merino #15*. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Dakwar, J. et. al. (2018): Mulighedernes umuligheder og umulighedernes muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. I: *Det Ny Merino #29*. Syddansk Universitet: Institut for sprog og kommunikation.
- Frederiksen, M. (2020): Mixed Methods. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.): *Kvalitative metoder: En grundbog* (3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag. s: 257-277.
- Grant, D. & Osrick, C. (1996): *Metaphor and organizations*. London: Sage.
- Gravesen, F. (2005): *Gads musikleksikon* (1. udgave). København: Gads forlag.
- Hatch, M. J. (2018): *Organization Theory* (4. udgave). Oxford: Oxford University Press.
- Hodges, B. & Geyer, A. (2006): A nonconformist account of the Arsch experiments: Values, pragmatics and moral dilemmas. I: *Personality and Social Psychology Review*, vol. 10. s. 2 – 19.
- Jermier, J. M. & Forbes, L. C. (2011): Metaphor as the foundation of organizational studies: Images of organization and beyond. I: *Organization & Environment*, vol. 24 (4). s. 444-458.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980): *Metaphors we live by*. Chicago: The university of Chicago press.
- Laloux, F. (2017): *Reinventing Organizations*. Massachusetts: Nelson Parker.
- Larsen, K. K. F. & Winding, M. J. (2018): Miljø, krop og sind: Organisationer som Medier. I: *Det nye Merino #28*. Institut for Sprog og Kommunikation.

- Larsen, P. E. (2007): *Mød dirigenten – hvad er det egentlig, han laver?.* Ettrup-art.
- Morgan G. (1997): *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing.*
San Francisco: Berreth-Koehler Publishers
- Morgan, G. (2006): *Images of Organization* (4. udgave). London: Sage.
- Morgan, G. (2011): Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. I: *Organization & Environment*, vol 24 (4). s. 459 - 478.
- Morgan, G. (2017): Reflections on *Images of Organization*. I: Örtenblad, A. et. al. (Red.): *Exploring morgan's metaphors: Theory, research, and practice in organizational studies*. London: Sage. s. 15-37.
- Mosbech, H. (2022): Vi siger op som aldrig før. Det handler om en jagt på mening. I: *Zetland*.
Lokaliseret d. 25. januar 2022 på:
<https://www.zetland.dk/historie/sop1r5yr-merjNy5q-1ef8a>.
- Nielsen, N. P. (2021): *Organisationer som musikalsk sammenspil*. Ikke publiceret forskningsprojekt.
- Ortiz, C. (2020). "Music as an organizational metaphor: Deadpan and expressive organizations" I: *Organisational Metaphors*. Springer International Publishing. s. 123-136.
- Schultz, M. et. al. (2000): *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*. Oxford: University Press.
- Smedegaard, F. (2018): Relation. I: Fanth, J. & Andreassen, M. G. (Red.): *Professionel kommunikation – Dialogisk kommunikationsplanlægning*. København: Samfundslitteratur. s. 63-88.
- Smedegaard, F. (2019): "Hvem vil være modtagere af min kampagne?" – Om hvorfor kommunikationsfagets afsender- og modtagerbegreber bør udskiftes af et deltagerbegreb. I: *Det Ny Merino* #35. Syddansk Universitet: Institut for sprog og kommunikation.
- Smedegaard, F. (2021): Jeg går selvfølgelig også med SDV og SDD – Om potentialer i et situationelt dialektisk mindset. I: *Det Ny Merino* #55. Syddansk Universitet: Institut for sprog og kommunikation.
- Örtenblad, A. et. al. (2016): Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory. I: *Human Relations*. vol 69 (4). s. 875-889.

Organisationer som musikalsk sammenspil

Örtenblad, A. et. al. (2017): *Exploring morgan's metaphors: Theory, research, and practice in organizational studies*. London: Sage.

Örtenblad, A. (2017): Approaches to Using Metaphors in Organizational Analysis: Morgans Metaphors and beyond. I: *Exploring morgan's metaphors: Theory, research, and practice in organizational studies*. London: Sage. s. 54-86.