

Ledelse med udgangspunkt i kunsten som bevidsthedsform – Det Kongelige Teaters operachef Kasper Bech Holten som case

Hanne Nørreklit*

Denne artikel undersøger om det vil være hensigtsmæssigt at lade vore ledelsesmodeller blive inspireret af kunstens bevidsthedsform. Med dette formål i sigte analyserer artiklen de symbolske former indlejret i kunstens ledelsesdiskurspraksis, som begrebet udfoldes af en succesfuld operachef på *Det Kongelige Teater* Kasper Bech Holten. Analysen viser, at traditionelle ledelsesmodeller overvejende anvender videnskabens og mytens symbolske former, mens Kasper integrerer kunstens og videnskabens symbolske former. Der tegner sig i Kaspers tale om ledelse træk og strukturer for en ny ledelsesdiskurspraksis, som passer bedre ind i et postmoderne samfund end mere traditionelle ledelsesmodeller.

A. Indledning

1. Baggrund

Det Kongelige Teaters operachef Kasper Bech Holten er en megasucces. I en alder af blot 33 år har han været operachef på det Kongelige Teater i 6 år, har iscenesat hele Wagners Ringen (Rhinguldet, Valkyrien, Siegfried og Ragnarok), høstet gode anmeldelser for sine iscenesættelser, vundet Reumertprisen fem gange og er med iscenesættelser i New York, San Francisco, Wien (med bl.a. Placido Domingo), Lyon, Moskva, Riga, Stockholm, Helsingfors, Oslo og Reykjavik i gang med en international karriere. Udover hans unikke kunstneriske præstationer virker hans fortællinger om ledelse og instruktion af opera appellerende og anderledes end diskursen indenfor vanlig ledelseslitteratur. Eksempelvis udtaler Kasper Bech Holten, at ledelse handler om kærlighed og forførelse, og at »med alle

En megasucces

* Hanne Nørreklit er Ph.d. og professor i international økonomistyring på Handelshøjskolen, Århus Universitet.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

de lederredskaber jeg kan have fået og trænet mig op i osv., osv. – det kan være vigtigt nok – men at the end of the day så er det eneste rigtige lederredskab jeg har, det er min begejstring, min entusiasme, min kærlighed til operaen og min evne til at fortælle ...» En overraskende ledelsesdiskurs af en meget succesfuld leder giver grund til at interessere sig for, hvad der på et dybere niveau kendetegner Kaspers ledelsestanker og ideer med henblik på at vurdere, om disse kan bidrage til udvikling af eksisterende ledelsestanker.

Ledelse og kunst

Men kan analyse af en succesrig kunstnerisk leder have relevans for udviklingen af eksisterende ledelsestanker? Generelt er succesrige mennesker interessante ud fra en antagelse om, at de har særlige karakteregenskaber, som knytter sig til rigdom og magt (Aristoteles 1996, s. 157). Mere specifikt indenfor ledelsesforskningen har man under begreber som »best practices,« »bench marking« og »in search of excellence« advokeret for at finde hemmeligheden bag succesfulde virksomhedslederes resultater. Interessen for succesrige kunstneriske ledere har imidlertid ikke været genstand for særlig stor interesse, men i de seneste år har man i stigende grad set teatret og iscenesættelse brugt som metafor for det at lede virksomheder (Pine II & Gilmore 1999). Denne forskning bestemmer overvejende kunsten ud fra dens genstandsmæssige strukturelle side og ikke kunsten som tanke og bevidsthedsform. Dog kan man i ledelseslitteraturen se en henvisning til, at ledelse bygger på kunsten som bevidsthedsform, hvor påstanden er, at ledelse er mere en kunst end en videnskab. Der er således en interesse for, at kunsten kan have relevans for virksomhedsledere, ikke kun i form af at se virksomheden og dens processer ud fra teatret som metafor og struktur, men også i form af at ledelse som tanke og bevidsthedsform i en vis grad anses for at være en kunst.

Sprog og livsverden

Men hvad kan vi mene med, at ledelse som tanke og bevidsthedsform er mere kunst end videnskab? Den populære videnskabelige ledelseslitteratur giver ingen dybere indsigt i, hvad der menes med sloganet, men peger på, at ledelse i lighed med kunsten er noget kreativt og intuitivt og ikke kun som videnskaben noget systematisk og strukturelt (Raikes 1996). For at få mere indsigt i dette spørgsmål tager denne artikel udgangspunkt i Cassirers filosofi om symbolske former, hvor en symbolsk form er »en måde at have en verden på« (Cassirer 1999a, s. 15). I en symbolsk form opdager og udfolder mennesket en evne til at opbygge sit eget univers, som er et idealunivers, som sætter mennesket »i stand til at forstå og fortolke,

artikulere og organisere, syntetisere og generalisere den menneskelige erfaring« (Cassirer 1999b, s. 262). Symbolske former som kunst, videnskab, myter og religion har således hver især sammenhængende træk og strukturer omkring grundfunktioner i at skabe fælles menneskelig eksistens. I den videnskabelige form er idealer om objektivitet og præcision i beskrivelse af fænomener og deres relationer dominerende ideer i menneskets opbygning af dets univers. I kunstens form udfolder mennesket en evne til at være subjektiv og skabe en medindlevende indsigt i tingene i deres mangfoldighed (Cassirer, 1999b). Hvor videnskabens form sætter ting på begreb, kan kunstens form lære os indlevelse i tingene. Kunsten og videnskabens symbolske form anskuer et fænomen forskelligt. Eksempelvis vil videnskaben måske se et stjernebillede som en trigonometrisk funktion, mens en kunstnerisk betragtning måske ser en »hogarthsk skønhedslinie for sig« (Cassirer, 199a, s.62). Mytens form bygger ligesom kunstens form på følelsesmæssig indlevelse, men den adskiller sig herfra ved, at den tror på billedets eksistens. Den bruges til at skabe et naturligt eller magisk livssammenhold. Mono-teistiske religioners form omfatter også ideer om en stræben efter en samfølelse, men der er her tale om at opnå en universel etisk samfølelse i et individualiseret samfund. Religionens symbolske form giver her handlevejledning for den enkelte til at vælge mellem det rigtige og det forkerte.

De symbolske former beskrevet af Cassirer er idealpraksiser. I en social praksis er mennesket således ikke begrænset til en enkelt og særlig symbolsk form til at konstruere virkeligheden med, men har mulighed for at kombinere flere symbolske former som videnskab, kunst, myte og religion (Cassirer 1999b, s. 205). Mennesker i en social praksis udvikler og producerer sig selv via symbolske former (Cassirer 2000). De danner således forskellige kulturelle produkter, som gør det muligt at tilpasse og udvikle symbolske former. Det betyder, at i en social praksis som videnskab og kunst vil mennesket kombinere og udvikle symbolske former. Hvis ledelse overvejende anvender videnskaben som symbolsk form, vil tingsperceptionen dominere på bekostning af udtryks- og indlevelsesperception, som er indeholdt i kunsten som symbolsk form. Altså er det centralt for den menneskelige livsverden, at ledelse bygger på kunstens form og ikke blot på videnskaben som symbolsk form. Det er på denne baggrund relevant at undersøge, hvilke symbolske former der er i anvendelse i dominerende ledelsesmodeller. Anvender de dominerende ledelsesmodeller såvel kunsten som videnskaben som symbolsk

Hvorfor og hvad?

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

form, og inddrager de måske også religionen og myten som form? Og hvad vil det indebære for ledelsesmodellerne, hvis de lader sig inspirere af kunstens symbolske praksis?

2. Problemstilling

Denne artikel har til formål at undersøge, hvilke symbolske former der er i anvendelse i nogle dominerende ledelsesmodeller, samt at vurdere, om det vil være hensigtsmæssigt, at man mere grundlæggende lader ledelsesmodellerne blive inspireret af kunstens bevidsthedsform. Med dette formål i sigte tager vi en tur til kunstens praktiske univers for at undersøge brugen af symbolske former hos en succesfuld kunstner og leder, når han taler ledelse. Mere specifikt vil denne artikel undersøge de symbolske former indlejret i kunstens ledelsesdiskurspraksis, som begrebet udfoldes af instruktør og operachef på *Det Kongelige Teater* Kasper Bech Holten med henblik på at fastlægge, i hvilken grad denne praksis er forskellig fra de symbolske former indlejret i dominerende ledelsesforskrifter.

Analysen viser, at ledelsesmodellerne overvejende anvender videnskabens og mytens symbolske former, mens Kasper Bech Holten integrerer kunstens og videnskabens symbolske former. Med kunsten som dominerende form udvikler og producerer Kasper en diskursiv praksis, der på kreativ vis blander antikkens dannelsesgenre med post-modernitetens sprog og diskurs. Med denne diskurs tilbageviser Kasper samfundsmæssige overleveringer om opera og ledelse af kunst parallelt med, at han ved at bruge en omsorgsdiskurs blandt operaens netværk af aktører danner sociale identiteter og relationer, der slutter op om at realisere en eksistentiel idéverden om opera i det hele taget såvel som operaer specifikt.

Relevans

Artiklen er relevant, fordi den giver indsigt i, hvorledes ledelsesmodellernes anvendelse af myten og videnskaben som symbolske former udøver deres indvirkning på menneskelig væren og interaktion og dermed det rum, de skaber for menneskelig frihed og magtudøvelse, samt hvilke træk og strukturer omkring menneskelig væren og sameksistens dominerende ledelsesmodeller afskærer sig fra ved ikke at anvende kunstens bevidsthedsform. Det konstruktive aspekt er, at der parallelt hermed skitseres træk og strukturer i en ny ledelsesdiskurs, som passer bedre ind i et postmoderne samfund.

3. Oversigt

Artiklen er struktureret som følger. I afsnit B gives en gennemgang af artiklens metode og dens anvendelse af symbolske former. I afsnit C præsenteres de eksisterende diskursordener indenfor dominerede managementmodeller. I afsnit D beskrives og analyseres de symbolske former i Kasper Bech Holtens kommunikation omkring ledelse. Afslutningsvis i afsnit E reflekteres på forskydninger i ledelsesudøvelse og den menneskelig livsverden, som Kaspers diskurs åbner op for.

B. Symbolske former og metode

Metodisk bygger artiklen på Faircloughs (1995) model for diskursanalyse. Dette er hensigtsmæssigt, fordi Cassirer er diskursteoretiker,¹ mens Faircloughs model (1995) er et af de mest veludviklede begrebsapparater til analyse af diskurser.

1. Diskurser og symbolske former

Med udgangspunkt i Fairclough (1995) kan Cassirers beskrivelse af videnskab, kunst, myte og religion som symbolske former opfattes som fire forskellige typer af ideale diskursordener, som hver især konstitueres via deres særegne genre, argumenttyper og sprogbrug.² Sproget såvel konstituerer som konstitueres indenfor forskellige typer af diskursordener (Fairclough 1995) eller symbolske former (Cassirer 1999a; 1999b).³ Via en særlig diskursorden konstruerer de respektive symbolske former nogle ideologier i form af nogle tanker, ideer og trosopfattelser om, hvordan man skaber sociale identiteter og relationer, og hvordan man skaber viden og mening indenfor de fire symbolske former, som er ideale sociale domæner med ideale diskursive praksiser. Diskursive praksiser bruger diskurstyper, hvor de trækker på allerede eksisterende diskurser⁴ og genrer (interdiskursivitet), men måske i en kreativ praksis, hvor diskurstyper blandes og artikuleres på en ny måde. Alle symbolske former er tilgængelige i dagligsproget, men nogle former er særligt dominerende indenfor bestemte diskursive praksiser. Symbolske former som idealbegreber er ikke i sig selv virkelige praksiser, men forskellige virkelige diskursive praksiser så som videnskabelig forskning, religioner og kunstarter trækker på og kombinerer de ideale symbolske former på forskellig vis. De symbolske idealformer opstår dog ikke ud af den blå luft, men er præget af de fire do-

Diskursive praksiser

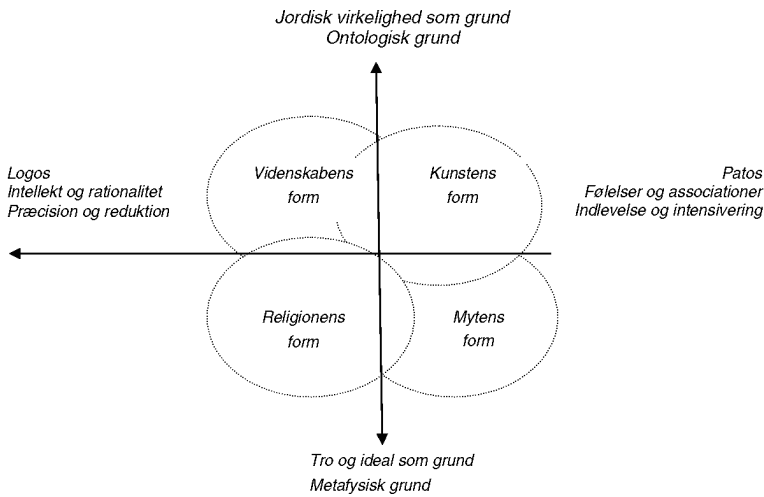
8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

mæners diskursive orden, som de var omkring første halvdel af det tyvende århundrede, hvor Cassirer udviklede sine tanker.

Diskurs og form

Til kategorisering af de respektive diskurser i Cassirers idealtypiske symbolske former tager denne artikel afsæt i Aristoteles (1996) retorik, som argumenterer for, at forskellige typer af taler/tekst kan bruge logos og patos på forskellig vis. Logos bygger på en intellektuel og rationel stillingtagen, mens patos bygger på følelser og stemning. Patos handler ikke kun om lidenskabelighed, men også om subjektivitet i oplevelse og indlevelse i andre. Aristoteles introducerer sammen med patos og logos begrebet etos som en tredje appelform. Etos handler om tilliden til afsenderen eller til den autoritet, afsenderen henviser til. Underliggende kan en sådan tillid til budskabet bygge på to typer af grunde (L. Nørreklit 2006), hvor grunden til tillid kan have rod i en reference til jordiske argumenter og erfaringer eller en reference til en tro på noget metafysisk eller idealt. Referencen til den jordiske virkelighed indebærer, at påstandene kan afprøves med henblik på deres indlevelse i og forståelse af det jordiske livs livsform og problemstillinger – dette er en ontologisk grund. Den metafysiske verden, forstået som læren om den absolutte væren, kan ikke afprøves og modbevises, idet den henviser til en reference hinsides det jordiske liv. Figur 1 giver en oversigt over de respektive symbolske formers dominante diskursive kendetegn, hvor det dominante betyder, at der ikke er tale om en skarp adskillelse, men overlappning mellem formernes diskursive kendetegn. Der er mange filosofiske nuancer i modellen, som kan diskuteres. Modellens begreber skal derfor ikke tolkes for absoluttistisk, men de er nyttige til at fortælle os noget om sociale domæners diskursive praksiser. Figuren uddybes nedenfor.



Figur 1. Diskurser og symbolske former

2. Videnskaben som symbolsk form

Videnskaben som ideal symbolsk form er karakteriseret ved anvendelse af sprogbrug og diskurstyper, som bygger meget på en rationel stillingtagen (logos) og mindre på følelser og stemning (patos). Sproget i videnskaben som ideal form er således kendetegnet ved klare begrebslige distinktioner, logisk og matematisk argumentation, refleksion, oplysende udtryk samt relationel og funktionel tænkning. Sprogkonventionerne i videnskaben som symbolsk form er således forholdsvis entydige og præcise. Referencerne skal være dokumenteret i form af korrespondens med den fysiske, biologiske og sociale verdens fænomener eller være logisk kohærent. Via dette sprogbrug skaber den videnskabelige form sit ideale univers, som handler om objektivitet og præcision i beskrivelse af fænomener og deres relationer (Cassirer 1999b). Denne symbolske form anvendes ikke blot i forskningen, men i alle fag og professioner, som bygger på et videnskabeligt grundlag.

Logos

Jordisk grund

Cassirer (1999a, s. 68) anfører, at i den rene logik og matematik er der rene tegn uden binding til den anskuelige tilværelse. De når det højeste symbolske niveau for videnskabens form. Man kan indvende, at modeller i en sådan form ikke er en del af virkeligheden, men hører hjemme i den metafysiske verden (Wittgenstein 1922). Det

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

afgørende for, at de hører til videnskaben som symbolsk form, er imidlertid ikke, om modellerne og begreberne har binding til den anskuelige tilværelse, men om de kan diskuteres, kritiseres og tilbagevises med jordiske argumenter. Det skal være et epistemisk [dvs. erkendelsesmæssigt] autonomt eller sikret fagområde (L. Nørreklit 1969), hvilket indebærer, at der skal være kriterier for viden. Det er ikke nok at referere til en Gud, som aldrig kan bevises eller tilbagevises. I denne sammenhæng skal det påpeges, at der i den videnskabelige praksis sker en fremskridende idealisering af de videnskabelige anskuelighedsformer, hvor argumentationen bevæger sig over mod det metafysiske. Mere konkret kan man se positioneringen i videnskabelige paradigmer som en glidning over mod det metafysiske. Man kan ikke argumentere uden for paradigmet, og paradigmet bliver en form for religiøs eller mytisk sandhed.

3. Kunsten som symbolsk form

Kunsten handler som videnskaben om at synliggøre virkelighed, men hvor videnskaben danner almene og præcise begreber for og om den menneskelige virkeligheds form, danner kunstens sprog en anskueliggørelse og indlevelse i subjektets tilstedeværelse i virkeligheden. Kunsten som symbolsk form intensiverer virkeligheden, mens videnskaben reducerer virkeligheden.

Patos

Kunstens form er karakteriseret ved dens brug af genre, sprog og argumenter, der taler meget til patos og lidt til logos. Sproget er begrebsligt indirekte og åbent for fortolkning. Cassirer (1999a) betegner det digteriske sprog som det mest kunstneriske. Det er kendetegnet ved, at der ikke er nogen modsætning mellem udtryksmæning og fremstillingsmæning. Eksempelvis kan et Goethe digt søge den rene fremstilling som det rene udtryk: »Det er helt gennemtrængt af en sådan stemning, der er i hver en lyd og i hele sin rytmiske bevægelse helt mættet af denne, men netop i dette metodisk-rytmiske udtryksindhold får vi skabt en ny gestalt i verden, som står over for os i ren objektivitet« (Cassirer 1999a, s. 73). Kunstarterne kan opnå dette på forskellige måder med forskellige midler, men virkningen er til stede i alle kunstarter. Det er via dette sprog, der skabes en medindlevende indsigt i tingene i deres mangfoldighed (Cassirer 1999b).

Jordisk grund

Kunsten som symbolsk form er noget, alle mennesker i princippet har adgang til via dagligsproget. Men i lighed med videnskabens form findes kunstens form på forskellige symbolske niveauer i for-

hold til menneskelig virkelighed. Med reference til Goethe kan den kunstneriske fremstillingsevne forekomme på tre niveauer (Cassirer 1999a, s. 36). Det laveste niveau foretager en simpel *efterligning* af naturen. Dette niveau baserer sig på menneskets rolige og respektfulde nærvær. Det næste niveau er *maneren*, som er forankret i det let modtagelige sind, og som derfor bliver subjektiv og tilfældig i sin form. Den ypperste form *stilen* er både subjektiv og original. Den hviler på »erkendelsens dybeste grundvold, på tingenes væsen, for så vidt vi formår at erkende dette i synlige og konkrete gestalter.« (Cassirer 1999a, s. 36). Kunsten i sin højeste symbolske form er således mere en passiv gengivelse af »genstandens konkrete sansemæssige natur« (Cassirer 1999a). Den frembringes via stilen, som kunst formår at yde udelukkende ved hjælp af sine egne fremstillingsmidler. »Stilen er dermed det højeste udtryk for objektivitet -- dog ikke længere det eksisterendes simple objektivitet, men derimod den kunstneriske ånds objektivitet; her er det ikke billedets natur, der kommer til udtryk, men derimod den på engang frie og lovmæssige billeddannende natur« (Cassirer 1999a, s. 36). Men kunstens reference er til eksisterende fænomener, om end det ikke er en direkte repræsentation, men et billede formet i kunstens sprog. Dette ses eksempelvis i retorikken, hvor god retorik, som netop er stilen, har en passende og ypperlig forbindelse med, hvad der kommunikeres og hvordan der kommunikeres. Referencen i kunsten som symbolsk form er en subjektiv fortolkning, men ved at det er et billede af noget, kan man diskutere, om det skaber medlevende indsigt. I lighed med videnskaben er der risiko for, at man bevæger sig væk fra kunsten som symbolsk form til myten.

Efterligning maner stil

4. Myten som symbolsk form

Myten som symbolsk form taler som kunsten til følelserne. Mytens verden er ofte dramatisk med forskellige kræfter og stridende magter. Dens fortælling er uden knytning til rationel tænkning og faktiske kendsgerninger (Cassirer 1999b, s.36). Diskursen er kendetegnet ved begrebsforvirring, dogmatiske meninger, mystik og materiel tænkning. På den måde har myten et vist slægtskab med digtningen (kunsten som symbolsk form), men den adskiller sig herfra ved, at den tror på billedets eksistens. Den sande myte producerer billeder, som ikke opleves som billeder, men som en virkelighed, der ikke kan kritiseres (Poulsen 2006): »Hvis vi placerer os på mytens trin, så møder vi her åndens billeddannende kraft i hele dens rigdom, hele dens uoverskuelige mangfoldighed og væld af udtryksmåder; dog betyder billedernes verden for den mytiske bevidsthed kun en anden

Patos

Tro

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

form for objektiv-tingslig virkelighed, eftersom den er lige så bundet til denne som til de umiddelbare sanseindtryks verden. Billedet er ikke forstået og erkendt som sådant, som en fri åndelig frembringelse, men tildeles en selvstændig aktivitet; fra billedet udgår en dæmonisk tvang, som behersker og tryllebinder bevidstheden. (Cassirer 1999a, s. 42)« Myten som symbolsk form handler således ikke om at danne en analytisk kohærent beskrivelse af et fænomen, men at danne en forestilling om »livets samfund«. Dens »fornuft« udspringer af en appel til følelse (patos) og ikke til intellektuel tænkning (logos). Myten har grundlæggende social karakter og træder til der, hvor kundskaben ikke slår til. Den bygger på en »dyb overbevisning om et grundlæggende og uudsletteligt livssammenhold, som forbinder de enkelte formers mangfoldighed og forskellighed« (Cassirer 1999b, s. 107). Dyrkelsen af myten gennemstrømmer menneskets almene livsførelse, hvor ceremonier, ritualer og følelser former menneskets handlinger og sociale interaktioner.

Myten er den negative side af alle symbolske former, idet den opstår, når man forveksler symboler og ikke-symbolsk virkelighed. Videnskabens og kunstens historie er ifølge Cassirer en konstant kamp mellem på den ene side en mere klar forståelse af videnskab og kunst som autonome symbolske former og på den anden side mytiske og religiøse modbevægelser.

5. Religionens symbolske form

Religionen som symbolsk form bygger som myten på altets samfølelse, men giver spillerum for individualitetsfølelsen. Til forskel fra myten har religionens form nogle etiske idealer. De monoteistiske religioner som symbolsk form indeholder ideer om menneskets stræben efter en universel etisk samfølelse. Mennesket er i denne form ikke underlagt noget naturligt eller mystisk, men herre over egen skæbne. Det kan vælges mellem det rigtige og forkerte. Hvis det vælger det forkerte, vil det blive straffet, og hvis det vælger det rigtige, vil det blive frelst. Ifølge Cassirer (1999b) kan det rigtige og forkerte være reguleret via tabuer eller via hjertets renhed. Tabusystemet indebærer en række forbud og pligter, hvilket kendetegner myten som symbolsk form. Et overdrevent tabusystem indskrænker menneskelig handlefrihed og fastlåser dets liv i nærmest fuldstændig passivitet. Hjertets renhed bygger på en frihed, men samtidig en forpligtelse over for at vælge etiske handlinger. Til dette valg kræves logos, hvorved formen har fælleshed med videnskabens som symbolsk form. Den kristne moral er i vid udstrækning en kodeks-

Logos

Tro

baseret moral, der hviler på en række eviggyldige sandheder, som den troende er forpligtet til at leve i overensstemmelse med. Religionens form adskiller sig fra videnskabens form i, at udsagnene bygger på trosreferencer såsom Gud og Biblen frem for referencer til jordiske fænomener. Biblen bygger på nogle lignelser og fortællinger, som i nogle religiøse retninger opfattes som virkelige, hvorved myten som symbolsk form er i brug. Andre ser sådanne fortællinger som noget, der skal danne grundlag for refleksion over moralsk adfærd, hvorved religionen som symbolsk form er i brug. Ideologier indeholder ligeledes ideer om, hvad der er rigtig adfærd og social orden, hvorved de bevæger sig over i religionen som symbolsk form. Da diskurs generelt virker ideologisk, kan religionen umiddelbart betragtet forekomme at være en del af alle former. Det afgørende for, om en ideologi hører til religionens form eller kunstens og videnskabens form er, om ideologiens diskurs er formet således, at den kan kritiseres og evt. tilbagevises.

6. Metode

For at afdække den diskursive praksis og dermed bestemme de symbolske former indebærer Faircloughs (1995) diskursanalysemødel, at man fokuserer på den kommunikative begivenhed. De analyserede tekster er i denne artikel dels dominerende managementmodeller og dels Kasper Bech Holten, når han taler ledelse. En analyse af den kommunikative begivenhed indebærer, at man ser på i) *tekstens* egenskaber i form af lingvistiske kendetegn og ii) *den diskursive praksis* i form af, hvordan teksten produceres og fortolkes, herunder hvordan tekstforfatteren trækker på allerede eksisterende diskurser og genrer for at skabe teksten. Analysen indebærer endvidere overvejelser om den *bredere idé om social orden*, som den kommunikative begivenhed er udtryk for. Da den kommunikative begivenhed fungerer ideologisk, er det nødvendigt at studere sociologiske og kulturelle teorier for at fastlægge, hvilke ideologier teksten producerer. Den kommunikative begivenhed fungerer således som en form for social praksis, idet den reproducerer eller udfordrer diskursordenen indenfor en social praksis. Denne artikel er interesseret i, hvilken verden begreberne i Kaspers tale åbner op for i forhold til dominerende diskursive praksiser på ledelsesområdet. Analysen vil således fokusere på, i hvilket omfang Kasper reproducerer den sociale praksis' diskursorden, som er kendetegnet ved den traditionelle ledelsesmetode, og derved bidrager til at opretholde status quo i den bredere sociale praksis, eller hvorvidt den transformerer diskursordenen, så der skabes en social forandring.

Diskursanalyse

C. Symbolske former i dominerende ledelses- og styringsmodellers diskursive praksis

Den litteratur, som virksomhedsledere konsumerer, er domineret af den normative managementtradition samt en række designede managementkoncepter. Dette afsnit undersøger de symbolske former, som disse management modeller anvender.

Normative modeller

1. Dominerende managementmodeller

De normative ledelsesmodeller baserer sig på, at topledelsen med afsæt i observation af omgivelsernes betingelser i en rationel refleksion formulerer virksomhedens overordnede vision, strategier, målsætninger og måltal (Ansoff 1965; Anthony 1965; Porter 1980). Målsætninger og måltal kommunikeres og nedbrydes efterfølgende til lavere organisatoriske niveauer (Anthony 1965; Jensen & Meckling 1976; Merchant 1985). Vurderingen af den enkelte medarbejder er baseret på dennes evne til at opfylde normen for den aktivitet, vedkommende er ansvarlig for. Når resultatet sammenstilles med normen, og medarbejderen aflønnes tilsvarende, vil han/hun via sin refleksion finde frem til en justering af handlingen, således at normen nås. Norm og målsætninger udtrykkes primært i finansielle termer. Denne analytiske og funktionelle styringslogik er i dag vidt udbredt og præger f.eks. økonomistyringens ledelsessyn og arbejdsformer.

Videnskabens form

Ideen om rationalitet og objektive iagttagelser bygger på modernitetens videnskabsideal og dermed på videnskaben som symbolsk form. Modellerne er optaget af præcision i begrebsanvendelse og relationer mellem begreber. De har som ambition at kunne beskrive beslutningssituationer og præstationsnormer så præcist og korrekt som muligt. Generelt bygger modellernes diskurs mest på menneskets objektive og rationelle stillingtagen (logos), mens følelser og subjektiv stillingtagen (patos) er forstyrrende og skal holdes ude. Management bliver derved videnskabeliggjort. Den videnskabelige form viser sig også i, at modellerne er underkastet videnskabelig kritik (Hopwood 1973; Parker m.fl. 1989).

De normative modellers brug af videnskaben som symbolsk form varierer imidlertid fra model til model. I agentteorien bliver modellernes sammenhænge formuleret rent matematisk, hvor der skabes en stor reduktion i forhold til den anskuelige virkelighed. Derimod anvender mere populære modeller som f.eks. Balanced Scorecard i

udstrakt grad genre og sprogbrug, som langt fra hører hjemme i videnskaben som symbolsk form (Alvarez 1998).

Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton 1996, 1998) bygger også på den normative managementmodel, men fokuserer på at kombinere finansielle og ikke-finansielle målinger.⁵ Det særlige ved BSC i forhold til andre modeller er ifølge forfatterne, at virksomheder i deres strategiske styring skal etablere årsags-virknings-sammenhænge mellem måleområder så som kundetilfredshed og finansielt resultat. Kausalitetsbegrebet går imidlertid dybere, idet kausalitetsdiskursen er et generelt kendetegn for Kaplan & Norton's (1996) Balanced Scorecard. Der tegner sig således tydeligt i teksten konfigurationer af en årsags-virknings-diskurs, som er bygget op omkring følgende narrative årsags-virknings-skema: Hvis A gør x på z måde, påvirkes B, så y sker (Nielsen og Nørreklit 2005). Dette er eksempelvis tilfældet i følgende eksempel: »Ved hjælp af en række årsags-virkningsrelationer, der er inkorporeret i the Balanced Scorecard, bliver disse kompetencer pludselig konverteret til en overlegen økonomisk performance.« (Kaplan & Norton 1998 s. 27).

BSC

Årsag-virkning

Mange af forfatternes kausalitetspostulater er imidlertid ikke dokumenteret. Det er således ikke dokumenteret, at årsags-virkningsrelationer fører til overlegen økonomisk performance. Endvidere er der ikke en årsags-virknings-sammenhæng mellem nogle af de påpegede områder såsom mellem kundetilfredshed og finansielt resultat (Nørreklit 2000; 2003). Sædvanligvis tager man i videnskabsteorien udgangspunkt i Humes kriterier for en årsags-virknings-sammenhæng, som siger i), at A er forud for B i tid, ii) observation af én hændelse A betyder med nødvendighed efterfølgende observation af en anden hændelse B og iii), de to hændelser kan observeres i nærheden af i hinanden i tid og rum. Etablering af årsags-virknings-sammenhænge betyder således, at virksomheden underlægges deterministiske love i lighed med dem, der gælder indenfor fysikkens område. Der er imidlertid ikke en sådan generisk sammenhæng mellem graden af kundetilfredshed og det økonomiske resultats størrelse. Stor kundetilfredshed fører naturligvis kun til et godt økonomisk resultat, hvis det er økonomisk profitabelt at gøre kunderne tilfredse. Sammenhængen bygger således på regnskabs logik, hvorved den er logisk og ikke kausal. Ved at henvise til fysisk determinisme signalerer BSC en kontrol, som kan styrke modtagernes følelser af kontrol i en ellers usikker situation. Nu har vi redskabet, der kan føre til strålende resultater.⁶

Ikke valid

Følelse af kontrol

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

Illusionen om, at anvendelsen af det BSC er underlagt fysisk determinisme, understøttes af tekstens komposition. Således er kompositionen inspireret af den græske tragedie, der er en tidlig udgave af determinisme. Skæbnen kan ikke undgås. Hændelser sker med nødvendighed og uden for menneskets indflydelse. Konkret følger komposition af teksten i det første kapitel i bogen *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton 1996,1998) en dramaturgisk model med tragediens plot. Der er to stærke kræfter, som mødes i en alvorlig konfrontation: den traditionelle regnskabsmodel og en revolutionerende forandring fra den industrielle tidsalder til informationstidsalderen. Informationstidsalderen stiller således en lang række af nye krav til styringen. Virksomhederne har grebet til nye managementteknikker, men med skuffende resultater. Man er kommet frem til en situation, som man ikke kan løbe fra (*Point of no return*), hvor pointen er, at de mål og styringssystemer, virksomheder anvender, skal ændres. Konflikten *optrappes* ved, at eventuelle forsøg på at udvikle den traditionelle regnskabsmodel viser sig at være en umulighed. Men pludselig gives der en heroisk udgang, idet det nye BSC kan overvinde problemerne og redde virksomhedslederen: »Kollisionen mellem den uimodståelige kraft, der trækker i retning af at opbygge viden og kompetencer for at sikre konkurrenceevnen på længere sigt og den urørlige regnskabsmodel, der opgør historiske omkostninger, der har skabt en ny syntese: *The Balanced Scorecard*.« Den revolutionerende forandring er skæbnen, det traditionelle regnskab er det onde, og BSC er helten. Argumentationsteknik kan tragediens skæbnebegreb danne en illusion om, at kausallove lignende fysikkens er gældende for de synspunkter, afsenderen vil fremme. Det er nærmest uundgåeligt for virksomheder ikke at få et BSC, hvis de vil undgå det onde.

BSC er helten

Kontrol Illusion

Ligeledes kan metaforene skabe en illusion af styrket følelse af kontrol, uden at de dog er et godt billede på det, de skal illustrere. Eksempelvis fremstiller BSC (Kaplan & Norton 1996, 1998) lederen som en pilot, der flyver et jettfly. Jettflyet er den moderne og mere hurtige udgave af virksomheden som en maskinmetafor. Dét at styre et jettfly sammenlignes med dét at styre en organisation med mennesker. Der sker en slags antipersonifikation og tingsliggørelse af organisationen og dens mennesker. Mennesker bliver en komponent i en flyvemaskine, der reagerer, når piloten drejer på roret. Derimod sker der en form for personifikationsberigelse, når virksomhedslederen gøres til pilot. En pilot har kontrol. Endvidere kan pilotmetaforen tale til drengedrømme og tilføje lederen lidt globetrot-

ter-aura, som læseren kan føle sig godt tilpas ved at identificere sig med. Det er imidlertid et problem, at en pilot ikke udøver ledelse, men mekanisk kontrol. Pilotmetaforen danner derved et meget forsimplet billede af det at lede en virksomhed. En anden analogi er hentet fra sporten, hvor lederen er »som en kaptajn på en båd i en kapsejlad.« Også denne metafor bidrager til at styrke lederens oplevelse af egne evner og image.

På denne baggrund kan det konkluderes, at BSC ved brug af diskursive praksiser fra det naturvidenskabelige univers sammen med machoagtige metaforer og den dramatiske komposition tilsyneladende trækker på kunsten og videnskaben som symbolsk form. Men det er kun tilsyneladende, fordi den anvender en logos og patos uden reference til erfaret virkelighed. Godt nok anvender BSC et ordvalg, som kendes fra naturvidenskabens diskursive praksis, men begreberne bliver ikke brugt semantisk til at præcisere og beskrive relationer mellem fænomener, men snarere magisk for at producere effekter (Poulsen 2006 s. 13). Og på trods af, at Kaplan & Norton (1996, 1998) trækker på diskursive praksiser fra kunsten som symbolsk form såsom værdiladede ord, metaforer og drama, skaber de ikke god visuel indsigt i det at lede en virksomhed. Billederne fra det naturvidenskabelige univers suppleret med machoagtige metaforer tilføjer redskabet og dets anvender en slags omnipotens. Der skabes en illusion om, at BSC er i stand til at afkode vejen til succes i forretningsverdenen. Brugen af videnskabens symbolske form og machoagtige metaforer skaber en myte om det at være virksomhedsleder. Der er tale om en iscenesat mekanistisk macho-virkelighed og ikke en faktisk, men én som synes at blive antaget som faktisk. Dette understøttes af, at konceptet har vundet stor tilslutning blandt virksomhedsledere såvel som forskere. Eksempelvis viser Google Scholar i september 2006, at der er mere end femtusind referencer til de fem mest refererede af Kaplan & Nortons udgivelser om BSC.

2. Bredere social praksis

Grundlæggende passer ledelsesmodeller, der bygger på videnskaben som symbolsk form, ind i modernitetens sociale praksis. Moderniteten adskiller sig fra traditionen ved, at social interaktion er adskilt i tid og rum (Giddens 1991). Dette betyder, at de sociale omgangsformer i moderniteten har ændret sig til, at mange sociale interaktioner ikke længere er indlejret i lokale samfund, men bliver løftet ud i abstrakte systemer i form af eksperter-systemer og symbolske tegn.

Mytens form

Moderniteten

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

Således er interaktioner i moderniteten »udlejret« uden for nære, personlige relationer og traditioner og i stedet restruktureret på tværs af tid og rum (Giddens 1991). Sociale relationer kan reguleres eksempelvis via en »fair contract« (Locke 1689a, 1689b), hvor management modellernes »objektive« resultatmålinger kan bidrage til at sikre en sådan kontrakts fairness. Det antages endvidere, at det enkelte menneske er rationelt med en vilje, der bevidst kan styres og kontrolleres mod et mål (Weber 1922).

Tab af internt engagement

Der sker med denne fokus på den videnskabelige metode en orientering væk fra det subjektive, særlige og lokale, som kendetegner traditionen, til fordel for den objektive, generelle og universale metodiske fremgangsmåde. Den konkrete case kræver ikke længere sin egen stillingtagen, hvorved nødvendigheden af lederens egen evne til at begribe og vurdere den specifikke situation bliver nærmest overflødig. Denne udtømmning af følelsesmæssig intensitet i social virkelighed, som videnskaben som symbolsk form skaber, kan resultere i, at modellerne skaber eksternt engagement frem for internt engagement (Argyris & Schon 1978). Eksternt engagement betyder, at individet hovedsageligt begrundes sine aktiviteter ud fra organisatoriske incitamenter og belønninger etc. Dette kan resultere i uhenigtsmæssige adfærdsmønstre i form af, at medarbejderne fokuserer på observerbare forhold og udelader andre væsentlige dimensioner. Et individ har internt engagement, hvis den pågældende begrundes sin energi og opmærksomhed primært ved at henvise til variable hos sig selv. Dette er vigtigt, for at individer kan være ansvarlige, aktive og kreative opgaveløbere. I det hele taget er der problemer med abstrakte systemer, idet aktørerne søger at omgå og nedbryde systemerne.

Mytens Betydning

I forhold til en bredere social praksis kan man se behov for modeller som BSC opstå som en reaktion på modernitetens interne selvnegation, hvor en følelsesmæssig udtømmning af det sociale univers resulterer i tab af internt engagement. En del af BSC er, at det via følelsesmæssig appel genfortæller modernitetens styringsmodel. Dette har mange organisationer brug for, idet et effektivt og hierarkisk system nok er nødvendigt for at få en organisation til at holde sammen (Alvarez 1998). BSC er med sin forveksling af videnskaben som symbolsk form med den mytiske form et instrument til internt at legitimere lederens beslutning om effektivisering og til at retfærdiggøre hierarkisk styring. For fortsat at kunne fokusere og holde organisationen sammen må lederne fortælle en ny historie om hierarkiet.

Social orden

Den nye historie skaber ny opmærksomhed i virksomheden, hvilket, som Hawthorn undersøgelserne viste, resulterer i effektive handlinger.

Endvidere har modernitetens refleksion ført til en radikal usikkerhed, ikke blot i samfundet generelt, men også omkring de ledelsesmodeller, som bygger på videnskaben som symbolsk form. Man har eksempelvis sat spørgsmålstegn ved, om beslutningstager er rationel, de enkelte medarbejdere har en vilje, der bevidst kan styres og kontrolleres mod et mål, og ved om modellerne kan beskrive beslutningssituationer på adækvat vis. I sådan en kontekst af fundamental usikkerhed har virksomhedsledere behov for at vise sig selv og omverdenen, at de kan kontrollere usikkerheden i deres job. Alvarez (1998) siger i tråd hermed, at managementmodeller ikke kun tjener rationelle formål, men kan virke som fremstillinger og ceremonier, som efterlader lederen med et styrket selvværd sammen med godkendelse og accept fra omverdenen af lederen og organisationen: *»They (control and hierarchies) may also serve as representations and ceremonies aimed at gaining the »approval« of the social environment towards the organization, a sort of 'exorcism' intended to ward off the evils of the uncertainty brought by 'turbulent' environments, which are difficult to know, and even more difficult to predict, especially in regard to how they are going to react upon our intervention on them.»* (Alvarez 1998, p. 22). Således kan BSC bidrage til en form for iscenesættelse af lederen som en slags helt, reducere følelsen af usikkerhed og sætte en norm for adfærd. De følelser af kontrol og magt, som knyttes til BSC, er dog ikke et udtryk for individuelle subjektive følelser, men sociale kollektive følelser, som ikke ses som billeder, men som virkelighed. Myten om BSC bidrager på denne måde til at skabe kultur om livssammenhold og giver forklaring, hvor der ikke eksisterer viden. Den legitimerende (Meyer and Rowan 1977) men ikke effektivitetsfremmende effekt af populærredskaber understøttes af Staw and Epstein (2000). De viste, at de virksomheder, som blev associerede med populære ledelsesteknikker, blev mere beundret i forhold til dem, der ikke brugte dem, men deres finansielle performance var ikke bedre. Undersøgelsen understøttede endvidere, at populære ledelsesteknikker skaber legitimitet og fremmer ledelsesprofessionens interesser, idet ledere i virksomheder, som blev associerede med disse teknikker, fik højere løn end dem, der ikke brugte modellerne.

Reducerer usikkerhed

Legitimitet

Lederen helt

Kultur om livssammenhold

D. Symbolske former i Kasper Bech Holtens diskursive praksis

Analyserne i dette afsnit tager afsæt i Kasper Bech Holtens kommunikation om ledelse af Det Kongelige Teaters opera. De specifikke tekster, som er genstand for nærmere analyse, er en forelæsning om ledelse afholdt den 28. september 2005 på CVL, Copenhagen Business School, Kasper Bech Holtens Dagbog (The Copenhagen Ring -- Directors Blog), som følger hele Ringen fra 2001-2006, samt kommunikationen omkring instruktionen af Ragnarok i efter sommeren 2006.

Antikkens selvformning

Kaspers kommunikation i disse tekster er præget af en diskurs, som har ligheder med antikkens praksis'er for selvformning (Kristensen 2003). I antikken betragtedes selvet som under stadig formning i menneskets aktive omgang med omverdenen. Kultivering af sjælen og konstitueringen af det etiske subjekt indebærer et processuelt og relationelt syn på selvet, som betød at selvformningen skete i et dialektisk forhold til sig selv og omverdenen. Målet var at sætte individer til at håndtere livets tildragelser og ikke lade sig overvælde af sine følelser. Selvomsorg var et centralt begreb i denne selvformningsproces, som bestod i nogle praksis'er, hvor man reflekterede over sig selv og sine handlinger. En praksis var selveksaminationen, som kunne bestå i en morgen-eksamination, hvor man forbereder sig på dagens opgaver, en aften-refleksion, hvor man reflekterede over den forgangne dags hændelser, og en refleksion, hvor man granskede sine forestillinger. I Kaspers kommunikation er det centrale operaformningen, som sker i et processuelt og dialektisk syn, hvor selvformningen, aktørformningen og konstruktionen af relationerne mellem operaaktørerne er konstituerende for operaformningen. Mere specifikt er et dominerende træk ved Kaspers operaformningsdiskurs et refleksivt narrativt skema, hvor Kasper genkalder sig forgangne hændelser og situationer, almene antagelser eller kommende opgaver og i dialog med sig selv reflekterer over opera generelt såvel som specifikt. Refleksionen ender op i en pointe.

I dialog med andre

I denne operaformningsdiskurs inddrages et omfangsrigt netværk af interne og eksterne aktører samt Kasper selv. Det refleksive narrative skema bruges i »dialogen« med alle typer af aktører. Operaformningsdiskursen blander sig imidlertid på kreativ vis med andre typer af diskurser afhængig af, om det er relationen til de eksterne omgivelser, de interne aktører eller til Kasper selv, der er genstand for

formningen. Der tegner sig to typer af operaformningsdiskurser, en dannelsesdiskurs og en omsorgs- og eksistensdiskurs. Disse diskurser præsenteres nærmere nedenfor.

1. Dannelsesdiskurs

Refleksionerne, hvor eksterne aktører⁷ er involveret, er kendetegnet ved en fortælling, som taler imod de eksterne omgivers fordomme og myter. Dette er tilfældet i fortællingen nedenfor om opsætningen af Othello, som tager afsæt i nogle menneskers mytiske opfattelse af, at kunst er uden struktur – uden logos. Opfattelsen tilbagevises via formuleringen af en antitese, som understøttes af en mulig realistisk fortælling. Fortællingen ender ud med pointen, at en stram logistisk styring, god organisering og meget veldefinerede rammer (logos) er væsentlige for, at den kreative skabelsesproces kan udfolde sig.

Opera

»Jeg tror mange mennesker nogle gange opfatter Det Kongelige Teater som et anarkistisk kunsthus, hvor de sådan møder om morgenen og siger, hvad skal vi lave i dag, og at sådan opstår kunst eller kreativitet. [mytisk opfattelse] Det mener jeg er fuldstændig forkert. Uden faste rammer, uden organisation, uden struktur bliver der ingen kreativitet noget sted, for så bliver det bare til varm luft. I virkeligheden har vi jo en meget meget stram logistisk styring. [Antitese] Hvis jeg lige i øjeblikket sætter en premieredato, der siger, vi skal have premiere på Othello den 12. marts 2010 og hyrer en instruktør og en dirigent med den tidshorisont, for det er det, vi skal for at få den her dirigent og den her instruktør. Ja så kan den dato ikke flyttes en uge tilbage eller en uge frem. Og om fem år skal vi så have alle elementer af en produktion til at kulminere netop den ene dag. Det går ikke at kulisserne bliver færdig et halvt år for tidligt og står og fylder op på scenen. Det er jo klart. Det går heller ikke, at orkesteret først bliver færdigt til femte forestilling. Alt skal kulminere nøjagtig den samme dato om fem år. [mulig realistisk fortælling som tilbageviser mytisk opfattelse] Det siger sig selv, at det kræver en ret stram logistisk styring. Det er i hvert fald en erfaring, man har her i teatrets verden: at drømme om, at kreativitet fremmes ved, at man bare opløser alle strukturer og lader tingene sejle, er fuldstændig forfejlet. Kreativitet kræver rammer.«[Pointe om behovet for managementmodeller – videnskaben som symbolsk form]

Ikke anarkistisk

(Kasper Bech Holten, tale 28.09. 2005)

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

- Stram styring** Fortællingen argumenterer for logistisk styring med kunstens visualisering og indlevelse og ikke med videnskabens rationelle og instrumentelle argumentation. Det centrale i fortællingen er, at alt skal kulminere til premieren, og enhver kan leve sig ind i det drama, der opstår, hvis det ikke sker. Og det er et faktum, at opsætningen af en opera på Det Kongelige Teater involverer planlægning fem år før premieren, detaljerede møde- og prøveplaner, detaljeret planlægning af kulisser og kostumer og en meget stram detaljestyling af timingen i musik, sceneteknik og scenehandling. Til forskel fra Kaplan & Nortons (1996, 1998) brug af urealistiske mekaniske metaforer tager Kasper Bech Holten udgangspunkt i en situation, der kunne være sand. Fortællingen og metaforerne ligner det, de skal illustrere og er dermed passende til illustration af problemstillingen, hænger sammen og giver mening. Fortællingen virker overbevisende ved både at tale til folks følelser og fornuft. Kasper bruger således både videnskaben og kunsten som form til at påvise, at videnskaben som symbolsk form er en del af operaledelse.
- New public management** Men ikke alle managementteknikker er anvendelige. Det Kongelige Teater er overvejende finansieret af staten og er dermed omgivet af New Public Management-tanker, hvor Finansministeriet har fastsat, at statens institutioner skal styres efter forretningsmæssige styringsprincipper kendt fra den private sektor. Dette indebærer ansættelse af eksternt bestyrelse, indførelse af kontraktstyring, virksomhedsregnskaber og resultatmålinger etc. Da ikke-finansielle resultatmålinger generelt fører til standardiseringer og reduktion i innovation og menneskeligt engagement (Amabile 1997, Argyris 1994), kan disse redskaber være en alvorlig trussel for en kunstnerisk chef. Kasper viser i fortællingen gengivet nedenfor, at New Public Management diskursen er meningsløs i styringen af Den Kongelige Opera. Myten om managementmodellerne afvises således via »reductio ad absurdum,« hvor Kasper først antager, at opponenteren har ret, hvorefter det bliver det rene vås.
- Resultatmåling**
- Hydrometer** »... hvordan måler man god operaforestilling. Det er dybest set en, hvor folk græder, hvis vi skulle måle. Finansministeriet ville egentlig gerne have os til i vores resultatkontrakt at opstille måling af god opera. [Myten om managementmodeller] Jeg kan sagtens forestille mig, at hvis man nu lavede en maskine, det tror jeg ikke, man kan, men hvis man forestillede sig, at man lavede sådan en maskine, der kunne måle en operaforestillings kvalitet, så vil den nogle aften sige fantastisk. Ja, men vil jeg sige, jeg græd ikke en tåre, og
- Græde**

andre aftener ville den sige nej, der gik alt for meget galt, og hun sang falsk på det høje C, og hvad ved jeg. Og jeg vil sige, jeg græd som pisket i hendes dødscene. Og jeg ved godt, hvad for en forestilling jeg helst vil se. Skulle vi dybest set måle kvaliteten af en operaforestilling, så skulle vi opsætte et hydrometer ude i tilskuerrummet og måle, om luftfugtigheden er steget. [reductio ad absurdum] Dette er selvfølgelig noget kruk at sige, men den historie kan jeg fortælle både til en scenetekniker, som godt forstår, når hans kone sidder til generalprøven og kommer til at græde, fordi det var så smukt, og til en højtuddannet operasolist, som godt ved, at når han skal ned at synge på sin dødscene, så skal han fandeme prøve at få publikum til at græde og i og for sig også til min sekretær, som skal arbejde på at behandle de udenlandske agenter så godt, så de sender deres bedste kunstner herover og ned på scenen og får dem til at græde. ... Og den metaforik, den fortælling kan bruges på tværs af hele huset. Det tror jeg i virkeligheden dybest set er chefens, en moderne leders eneste redskab for alvor. Man kan jo i virkeligheden som chef ingenting selv, men man er fuldstændig uundværlig, uundværlig som historiefortæller, som den der mander folk op, jeg mener, man arbejder ikke på Det Kongelige Teater for lønnens skyld. [tager afstand fra argument og konstruerer sig selv]

(Kasper Bech Holten, tale 28.09.2005)

Anvendelsen af resultatmålinger på operaperformance er absurd. Det absurde påvises imidlertid ikke på grundlag af logisk argumentation, men via en fortælling med humor. Igen ser vi kunsten som symbolsk form anvendt sammen med videnskaben. I begge fortællinger starter Kasper ud med at give delvis medhold i påstanden, hvorefter der fortælles en historie, som viser det absurde og grinagtige i påstanden. Humor sammen med reductio ad absurdum kan både afvæbne opponenter og tilbagevise påstande samt i det hele taget virke frigørende (Corbet & Connors, s. 280). For at virke skal humoren imidlertid være ikklædt en sofistikeret stilistik, der bidrager til at gøre humoren diskret. Det sker eksempelvis ved, at humoren afdæmpes via den selvironiske bemærkning: »*det er selvfølgelig noget kruk*« og ved brug af kreative metaforer såsom hydrometer og græde. Disse to metaforer er i øvrigt velvalgte, fordi de hidrører fra henholdsvis videnskabens og kunstens form, som her mødes i en fortælling, hvor kunstens symbolske form, »*det at græde som pisket*«, stilles hierarkisk over videnskabens symbolske form, »*det at kunne måle det høje C*.« Fortællingen går således videre end blot at

Fortælling med humor

Menneskets dybeste følelser

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

afvise myten, idet den konstruerer sit eget kriterium for at evaluere og lede opera. Kasper konstruerer sin egen identitet og forbillede som operachef, hvor ambitionen er at skabe en opera, som taler til menneskets dybeste følelser, og ikke at producere en teknisk rigtig forestilling. Opera skal ikke vurderes ud fra videnskaben som symbolsk form, men kunstens.

Sokratisk metode

Den drivende strategi i Kaspers metode for tilbagevisning af omgivelsernes ideer og antagelser har meget lighed med den sokratiske metode. Sokrates baserede sine samtaler med andre på en proces, der fremdrog sandhederne i interaktion med dem, han talte med. Til forskel fra Sokrates bruger Kasper fortællingen mere end logikken, og dialogen er iscenesat og ikke faktisk. Men i lighed med Sokrates starter Kasper ud med at tilbagevise modstanderens påstand, hvorefter der kommer en fortælling, hvor udgangen er en formulering af en anden forståelse. Denne proces forudsætter en *idéverden*, som de involverede aktører skal komme til at dele. Kaspers fortællestrategi synes således at handle om at etablere og skabe accept om en fælles idéverden om opera, som i bund og grund er hans, men som sker i en formning af aktørernes følelsesmæssige tilslutning til denne idéverden om opera. Myteafvisningen sammen med konstruktion af relation til de eksterne aktører skaber en frihed og et nyt rum, som Kasper bruger til at fortælle sin egen historie om, hvad opera er.

Opera idéverden

Idéverdenen tegner sig tydeligt i nedenstående fortælling, som tilbageviser myten om operaen som skrigeri og i stedet fortæller historien om operaen som et fænomen, der taler til det, der er væsentligt for den menneskelige livsverden. Hvor pointen er, at opera er et tilbud til menneskeligt følelsesliv. Argumentationen bæres igennem via en hierarkisk dualisme, som konstrueres ved hjælp af antitetiske metaforer og ordvalg. Det vigtige i livet er således nok snarere »de store triumfer, de store følelsesmæssige opture og nedture« frem for »en tur i Netto eller en eller anden mellemregning«, og opera og kroppen kan fortælle mere om følelsesliv end ord og hjerne:

Følelsesmæssigt fitnesscenter

... operaen er jo en forfærdelig kunstart i virkeligheden. Det er besværligt, det er enormt dyrt, det bliver meget nemt ufrivilligt komisk, og det tager lang tid osv. osv. Hvad skal vi med operaen, hvis jeg skal fortælle historien om, hvorfor operaen er vigtig i vort samfund? Den ganske korte version er, at opera er sådan noget, hvor folk synger, de synger jeg elsker dig, jeg elsker dig, jeg dør, jeg dør og det tager syv minutter at se dem synge jeg dør. Hvorfor skal det tage så

lang tid? [Myten om opera]. Men det er fordi vi i operaen bruger tid på det, der er vigtigt i livet, for når vi engang skal herfra, så er det vel næppe en eller anden tur i Netto, eller en eller anden mellemregning, der er vigtig. Det er de store triumfer, de store følelsesmæssige opture og nedture. [følelsesliv mere end det banale] Hvordan kan man fortælle nogen om en følelse med ord? I sidste ende, lever vi i et samfund med mange ord, i sidste ende kan hjernen ikke hjælpe os. Vi kan ikke fortælle nogen eller forestille os, hvordan kærlighed føles, eller sorg føles, før vi har oplevet det. Det er ligesom med at stå på ski. Man kan ikke læse en teoribog og så gå ud og stå på ski. Man skal selv opleve det i sin krop. Sådan tror jeg også det er med vores følelser. Det kan en opera, fordi vi ved hjælp af musikken kan kommunikere uden om hjernen og direkte med kroppen. [Opera og krop mere end ord og hjerne] Så vi spoler hurtigt hen til de oplevelser og øjeblikke, hvor personer oplever kærlighed, sorg, død og begær, og så prøver vi ved hjælp af musikken at få personerne til at opleve, ikke hvordan det ser ud, men hvordan det selv er at have det sådan. Og hvis man ser sådan på det, så kan man sige, at opera i virkeligheden er ret hurtig, fordi, på en enkelt aften med La Bohème kan man på to timer komme igennem det, andre skal bruge hele følelseslivet på. Og det er jo så det, der har ført mig til den der ting, som jeg plejer at sige, opera, hvis jeg skal forklare operaens relevans i samfundet, så er vi en slags følelsesmæssigt fitnesscenter. Et tilbud for folk om at komme ind og træne deres følelsesliv, træne deres sorgmuskel, træne deres hadmuskel. [operaen som et tilbud til menneskelig livsverden]

(Kasper Bech Holten, tale 28.10.2005)

Fortællingerne siger ikke kun noget om ideen med opera, men giver en personlig livstolkning – fortællingerne har en morale om menneskeligt liv. Livet handler om vores inderste væsen, det sublime og betydningsfulde og ikke det banale og trivielle. Når vi virkeliggør noget af det inderste væsen, så er vi følelsesmæssigt berørt. Ordvalget er som altid hos Kasper kreativt, idet det eksempelvis kombinerer elementer fra såvel hyper-moderniteten som fra følelsesverdenen såsom følelsesmæssigt fitnesscenter, hadmuskel og sorgmuskel. Metaforerne intensiverer indlevelsen og forståelsen i budskabet, hvor indslaget fra hyper-moderniteten gør, at budskabet ikke bliver sentimentalt, men skaber energi og fremdrift. Fremdriften og energien intensiveres yderligere via brug af parallel-konstruktioner, såsom »træne deres følelsesliv, træne deres sorgmuskel, træne deres

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

hadmuskel«, og antiteser, såsom » tage så lang tid« versus »i virkeligheden ... ret hurtig.« Følelsesliv og det at græde kædes sammen med at være hurtig og fit, hvorved der konstrueres et image, hvor opera er »hyper«.

Kunstens væsen

Der tegner sig også i Kaspers diskurs en idéverden om kunstens væsen i det hele taget. Kunstens højeste ambition er at være original og udfordrende og ikke at være et konsumprodukt. I enighed med Goethe skal kunsten formes og vurderes på kunstens højeste symbolske form stilen og ikke via maneren eller efterligningen: *Der er aldrig kommet god kunst ud af demokrati. Forestil jer, at vi skal sætte os ned og stemme om Sieglindes kjole skulle være rød, om det skulle være en happy ending eller ej. Men det er jo det, man gør i Hollywood i øjeblikket, at man laver en film, og så lader man publikum stemme om, om man skal lave om på slutningen, om de kan li den. Det er der fandeme aldrig kommet noget særlig originalt ud af. Det kan godt være, der kommer noget udmærket konsumprodukt ud af det, men originalitet det fremmer det jo i hvert fald ikke.* (Kasper Bech Holten, tale 28.10.2005). Denne fortælling er et implicit argument mod New Public Management modellen, som netop ser ydelsernes berettigelse ud fra et nytte- og markedssyn og ikke noget, der er vigtigt for et samfunds humanistiske indslag og livsstil. Dette er en væsentlig pointe at gøre, idet New Management sproget er videnskabens form, hvori kunstens form forsvinder.

Renesæssance og hypermoderne

Kasper argumenterer væk fra managementmodellernes omgivelsesdeterminisme. Ved brug af såvel videnskaben som kunsten som symbolsk form konstruerer han operaens egen identitet i forhold til omgivelserne. Der fremmes en idéverden, som har rødder i renæssancens dannelsesidealer, og som udfordrer oplysningstidens videnskabelige reduktionisme. Men dannelsesidealet føres ind i en hypermoderne kontekst: Opera, gråd og følsomhed kædes sammen med hurtighed, muskler og fitness.

2. Omsorgs- og eksistensdiskurs

a. Omsorg for det komplekse møde af gensidig afhængighed

Komplekst projekt

Som allerede antydnet ovenfor er en opførelse af en opera på Det Kongelige Teater et komplekst projekt. Det involverer et multinationalt, tværprofessionelt, løst koblet og decentralt netværk af mennesker, der skal realisere deres kunnen, potentialer og engagement i en sammenhængende operaiscenesættelse. Der er en gensidig forbundethed og afhængighed, hvor det centrale for at operaprojektet reali-

seres er, at alle i samspil fungerer og kulminerer på samme tidspunkt. Komplexiteten og den gensidige afhængighed udfolder sig i nedenstående fortælling. Det fremgår, at god opera kræver sammenhængende iscenesættelse, som alle de involverede aktører er engagerede i. Formuleringen af den kunstneriske vision og ledelse af den kunstneriske proces er imidlertid ikke en demokratisk proces, men en hierarkisk proces. Det rejser en meget generel problemstilling om, hvorledes man kan tage vare på aktørernes engagement og en sammenhængende iscenesættelse på samme tid. En autoritær ageren kan måske tvinge aktørerne på plads for en tid, men dagliglivets grundvilkår med dets altid nærværende muligheder og overraskelser er en stærkere agent. Fortællingen nedenfor skaber indlevelse i dette mønster af aktørernes gensidige afhængighed af hinanden og livets vilkår:

»... hvis jeg laver en forestilling, hvor jeg bare siger, I skal bare gøre, som jeg siger og hold nu kæft med det der, så er det klart, at så bliver der ikke noget engagement i det.[Starter i midten af begivenhederne] Altså jeg plejer at bruge sådant et eksempel: lad os sige jeg skal iscenesætte Figaros Bryllup. Figaros Bryllup det er jo det samme som Big Brother bare på opera. Man har 10 mennesker, der lægger an på hinanden, og vi sidder og kigger på det et par timer, og ingen der kommer, ingen der går, det er alt, hvad der sker. Hvis man skal lave Figaros Bryllup i dag som iscenesætter, kan man måske grundlæggende iscenesætte den som sådant et seksuelt eksperiment, folk lægger an på hinanden, hvordan er erotiske magtbalancer med til at definere alle relationer mellem mennesker, eller man kan iscenesætte den som en historie om oprør, en tjener der gør oprør mod greven. Det handler om klassekamp og revolution. Hvis jeg skal iscenesætte Figaro i dag, og jeg har valgt, at det skal være et seksuelt eksperimentarium, og jeg så kommer første prøvedag og Figaro, ham der skal synge Figaro siger, nu skal du høre, jeg glæder mig sådan til at lave Figaro, for jeg har læst bøger om det, og jeg har studeret det, den her rolle, og jeg har virkelig sat mig ind i det. Det handler om revolution ikke også, han er en oprører. Så har jeg selvfølgelig et problem som leder, for jeg kan ikke så godt sige til ham, nå gud, synes du det, nå nå nej nej så laver vi det om, så gør vi det. For kulisserne er bygget, og hvad så hvis grevinden kommer dagen efter og mener det modsatte, hvad skal jeg så gøre. [Point of no return] Men jeg kan jo heller ikke så godt sige til ham, nej for helvede har du forberedt dig, er du engageret i projektet, vil du ikke nok lade være med det; altså bare glem alt det du har læst

Konfliktfelt

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

derhjemme, bare glem at gøre nogen selvstændig indsats, bare glem hvad jeg siger. Fordi det er klart, til premieren kan det godt være, Figaro går ind og tænker ubevidst eller bevidst, Kasper har haft succes før, jeg gør som han siger. Det kan også være, at han ubevidst har en følelse af, bare vi havde vidst, hvad det rigtige kunne være, det her, og derfor ikke saboterer forestillingen, men alligevel har en modstand, men jeg lover i hvert fald, at forestilling nummer 18 henne i november, hvor han kommer til teatret i silende regnvejr lige inden forestillingen, og han lige har skændtes med sin kone, og hans datter er syg og har kastet op på ham, og nu kommer han og skal spille førsteelsker i tre timer. Hvis han ikke tror på det projekt, så kan det blive en rimelig lang aften for publikum ikke.[Konflikten optrappes] Selvfølgelig er han nødt til at føle, at det er hans projekt, og derfor handler det at iscenesætte en skuespiller eller en sanger dybest set om helt enkelt, at forføre dem til selv at tro, at de har fået den gode ide. Få dem til at tro, at de selv vil til Nordøst, hvis det nu er der, målet er, og få dem lokket alle sammen til at føle, at de brænder for at komme til Nordøst, men så også som leder og instruktør at respektere, at der er mange forskellige måder at komme til Nordøst på«[Løsning viser sig]

(Kasper Bech Holten, tale 28.09.2005)

Drama og komedie

Indlevelsen i det komplekse møde af gensidig afhængighed skabes via et drama, hvor komedie og tragedie som genre brydes. Komedien tegner sig ikke blot ved det muntre i fortællingen, men også ved at livet er et spil, hvor tilfælde og sammentræf, intriger og indfald gør tilværelsen uforudsigelig (Brandt-Pedersen & Rønn-Poulsen 1995). Tragedien viser sig ikke så meget her i det sørgelige, men i at operaens succes er ubønhørligt forbundet ved to kræfter: Sangernes personlige engagement og Kasper Bech Holtens idéverden om en sammenhængende operaiscenesættelse. De to kræfter står umiddelbart over for hinanden i en alvorlig konfrontation, som ikke synes at have nogen udvej. Men løsningen viser sig til slut ved, at Kasper kan forføre sangerne eller skuespillerne. Løsningen er således umiddelbart snedig og udgangen lykkelig, hvorved vi bevæger os over i komediens genre. Denne kombination af humor og drama skaber en kompleks og dynamisk situation og ikke en mekanistisk, som i et Balanced Scorecard univers.

b. Omsorg for den anden og det fælles opera projekt

Pointen i historien er, at operaopsætningen er et samspil og ikke en deterministisk proces, og at man som instruktør må forme aktørernes følelsesmæssige engagement. Men moralen synes at være langt mere dybtgående. Der synes at udfolde sig en vision om den anden, som én man skal tage hensyn til og drage omsorg for (Levinas 1996; Kemp 1996). En pointe i ovenstående fortælling er således, at man ikke må slå den anden ihjel psykisk, hvilket netop ville ske, hvis man dræber den andens interne engagement. Denne omsorgsdiskurs genfindes endvidere ovenfor i Kaspers operaidéverden, som netop handler om, at det er følelselivet og det dybeste i mennesker, som er vigtigt og det er det, operaen drager omsorg for. Omsorgsdiskursen viser sig endvidere ved, at Kaspers univers ikke har isoleret betydning, men er forbundet med den andens. Visionen om den anden indebærer, at relationen til den anden handler om at danne og bevare et fællesskab (Levinas 1996) og ikke så meget om at positionere sig selv som autonomt tænkende individ (Kemp 1996). Det enkelte menneskes liv er forbundet med den andens liv.

Slå ikke ihjel psykisk

Kaspers egen forklaring er, at det, han gør som chef, handler om forførelse. Forførelse kan imidlertid antage flere former. Den kan, som i Balanced Scorecard, antage en mytisk form, hvor der ikke tales til individets subjektive følelser og kunnen, men til objektiverede følelser og normer uden en eksternalisering af individernes inderste engagement. Forførelsen i Kaspers udgave sker via en slags terapeutisk metode, der har psykologisk opmærksomhed, hvor der tales til individets inderste følelser og kunnen. Forførelsen indeholder en omsorg for sangernes talent, som godt nok tjener det formål at realisere den operaidéverden, som er Kaspers, men som til premieren er et fælles projekt, hvor begge parter er gensidigt forbundet i at realisere hver deres talent sammen.

Forførelse

Mere konkret bruger Kasper de første to til tre uger til at lære de enkelte sangere at kende og finde ud af, hvilke knapper, han skal trykke på: *»... der er mange forskellige måder at komme til Nordøst på... eller sagt på en anden måde, hvis jeg arbejder med en skuespiller, så kan der godt være en skuespiller, hvor man skal holde en ni timers konference med ham og snakke om, hvordan personen havde det som barn, hvordan personen har det med sin mor, og hvordan personen har det om morgenen, når han børster tænder, eller hvilke traumer han slæber rundt på, selvom det ikke har noget direkte at gøre med det han laver på scenen. Der kan være en anden*

Mange måder

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

sanger, som kan blive snotforvirret, hvis jeg giver ham det foredrag og ikke vil ane, hvad han skal stille op med alle disse informationer. Hvor man skal sige: du skal gå ind på scenen og prøve at spille den her scene med en rastløshed, hvor du hele tiden har lyst til en smøg, og så kommer gennem fysikken hans psykologiske forståelse. Og der kan være andre, hvor det er igennem musikken eller det rumlige, eller hvad ved jeg. Og jeg kan kun få en god forestilling, hvis jeg som instruktør respekterer, at den inspiration jeg skal sætte i dem er meget forskellig.» Forskelligheden i måden at inspirere på kan observeres under prøverne ved den individuelle instruktion, som former sig forskelligt fra individ til individ. Eksempelvis foregår der med nogle sangere en højere grad af dialog, hvor sangeren udtrykker sin forståelse og stiller spørgsmål, mens andre synes blot at tage imod instruktion. I instruktionen giver Kasper positiv feedback, hvor det gode roses: *»Det var rigtig glimrende, godt samt glimrende, men prøv lige«,* hvilket netop viser omsorgen for den anden.

Fortællinger

Men omsorgen går langt dybere end blot en individualiseret opmærksomhed på den anden, idet Kaspers fortælling og dermed hans forførelse er grundlæggende baseret på omsorg. I lighed med dannelsesdiskursen er den drivende strategi i Kaspers instruktion at starte ud, hvor tilhørerne er og fortælle en historie, der formidler en *idéverden*, som de involverede aktører skal komme til at dele. Formålet med fortællingerne er at etablere og skabe vision og følelsesmæssig accept hos aktørerne om en specifik idéverden såsom iscenesættelsen af Ragnarok. Fortællingerne virker, fordi Kasper er i stand til i sin kommunikation at skabe overensstemmelse mellem udtryksmening og fremstillingsmening, og det til mange typer af modtagere, individuelt og i grupper. Han er i stand til på kreativ vis at skabe gestalter, der både står over for modtageren som den rene fremstilling og er det rene udtryk af det, der skal anskueliggøres. I instruktionen trækkes der på mange analogier fra mange forskellige universer og tilpasset den specifikke sanger. Eksempelvis lyder en instruktion til Gunther: *»Og det er som når vi mænd sidder klokken fem om morgenen«,* mens en instruktion til Brünnhilde er: *»Kig på ringen og nyd og gå ind i din kærlighed der.«* Kaspers ekspertise begrænser sig således ikke til en bestemt diskurspraksis, men til flere forskellige diskurspraksiser. Det viser sig også i fortællingerne ovenfor, der eksempelvis trækker på en terapeutisk diskurs: *har det med sin mor, har det når han børster tænder, grave en tunnel med teske,* og en børnefamiliediskurs: *silende regnvej, bus, skændtes med kone, datter er syg, har kastet op.* Og han behersker endog at

Valide metaforer

kommunikere til flere diskurspraksiser simultant, hvilket eksempelvis viser sig via brugen af parallelitet: *joy stik, fjernbetjening eller et lille rødt flag*. Og endelig behersker Kasper at skabe gestalter, der ikke kun er en indlevende fremstilling af udtrykket, men også udfordrer eller motiverer kunstnerne til at udvikle gestaltens indlevende fremstilling af udtrykket. Det viser sig eksempelvis i diskursen i forbindelse med introduktion af idéverdenen om iscenesættelse af Ragnarok til sangerne, hvor han bruger den dramatiske blandingsgenre af komedie og tragedie: »*Siegfried er inden han er blevet født valgt af Brünnhilde, han har ikke valgt selv. Siegfried og Brünnhilde lever i en kvindelig symbiose. Her er hans problem kastration. Siegfried skal ud og have en karriere -- han har energi.* (referat; Ragnarok introduktion, 2005). Der tegner sig herved en gestalt, der på den ene side skaber en medindlevende indsigt i den specifikke operaidéverden, men samtidig udfordrer, turrer eller morer den, hvorved den engagerer kunstneren i at blive aktør i denne idéverden. Metaforerne skaber både passende logos og patos. Det kan således konkluderes, at Kaspers forførelse, i og med at den har grund i subjektets tilstedeværelse i virkeligheden, sker via brug af kunsten som symbolsk form og ikke myten. Men forførelsen i kunsten som symbolsk form kræver omsorg for den anden. Formningen af en gestalt, der i sin fremstillingsform både kan samle udtrykket og sprede udtrykket, så det reproduceres i mange forskellige sociale praksis'er, stiller nemlig krav om en slags spontan livsytring (Løgstrup 1971). Den spontane livsytring opstår i det personlige møde, hvor den ene drager omsorg for den anden. Eller sagt med andre ord: formningen af en forførende gestalt dannet med kunsten som symbolsk form kræver af formeren, at denne møder og åbner sig for de andre.

Udfordrer

Under instruktionen tegner der sig ligeledes tydeligt et billede af en humoristisk og legende diskurs. Således er dialogen i direkte interaktion med kunstnere kendetegnet ved ord som: »*men det kan vi lege med, noget vi skal lege med sammen,*« eller humoristiske replikker og instruktioner under iscenesættelsen: »*Nå, drenge og piger vi kan ikke snakke os fra det mere, Nå det kan vi måske... Drenge, hvad gør I ved min assistent. Nå, nu kan vi ikke snakke os fra det mere. Drenge på plads...*« Siden Platon har der generelt været skepsis overfor det levende menneske. Det opfattes nemlig som tab af kontrol over sig selv og sine handlinger. Mennesket i humoren og legen er imidlertid modtagelig for den levende form, og kreativitet indebærer tab af kontrol. Humoren og legen er dermed central for

Humor og leg

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

omsorgen for kunsten som symbolsk form, men kunstens leg generelt og på Det Kongelige Teater er klart forskelligt fra barnets i og med, at det har omsorg for det kunstneriske værk udtrykt ved stilen som ambition (Cassirer 1999a).

Operaens jordemoder

Igen kan der trækkes paralleller til den sokratiske metode, hvor Sokrates via sin dialogform virkede som tankernes jordemoder, som gjorde mennesket frit. Der er her ikke tale om brug af videnskabens form, men om kunstens form, som anvendes til at forme den kunstneriske stil til det ypperste. Kasper virker altså ikke som Sokrates, som tankens jordemoder, men snarere som operaforestillingens jordemoder, hvor det er centralt at give liv til sangernes kunnen. Og det er ikke som hos Sokrates individets selvstændige tanker, der fødes, men Kaspers egen kunstneriske projekt i samspil med og gensidig afhængighed af de andres kunnen. De følelser, der etableres, sker i en gensidig relation til den anden og ikke som i den populære managementlitteratur i et narcissistisk forhold, hvor den anden udelukkende er et objekt for egen ambition. Det handler om internt engagement og om at kulminere på dagen med noget af det ypperste af kunstens højeste symbolske form i alles samspil.

Omsorgsdiskurser

Omsorgsdiskursen viser sig også i dagbogen, hvor diskursen spiller en væsentlig rolle i at skabe en gensidig omsorg og samfølelse. I dagbogen genkalder Kasper Bech Holten sig situationer omkring forløbet af operaiscenesættelsen og gør disse til genstand for refleksion. Der tegner sig i dagbogen ikke blot en omsorg for operaprojektet, men også omsorgen for den anden, de andre eller sig selv i deres gensidige afhængighed inddrages og reflekteres i teksten. I dagbogen inkluderes især interne aktører, som omfatter: solister såsom Guido Paevatalu, Ylva Kihlberg, Placido Domingo, koret, chefinstruktørassistent Anne Fugl, operasufflør Karen Hoffmann, påklæder Kaj, Det Kongelige Kapel, dirigent Michael Schönwandt, sceneteknikere, andre operaopførelser på operaen etc. samt Kasper selv. Refleksionen tager bl.a. sit afsæt i en sanger, som er syg, hvilket er en betydende usikkerhedsfaktor, der forstyrrer prøveforløb for alle involverede: »Ylva er desværre stadig syg ... men så håber jeg altså, at hun snart bliver rask, for vi trænger til at komme i gang ...

For den anden

Det må være hårdt for hende at være syg i så lang tid!« (Dagbogen 26. december, 2005). Der viser sig i dette citat en omsorg for såvel sangeren som operaprojektet som helhed. Refleksionerne omfatter endvidere en omsorg for aktørernes talenter og selvfølelse: *Gen-nemgang af Valkyrien fredag og mandag med klaver. Gik godt, men*

For operaen

For humoren

den nye valmuebakke er krævende, fordi der er så lidt tid. Steffen Aarfing foreslog at dreje træet, så man kan se sværdet blive trukket god. Det virker super» (Dagbogen, december, 2005) og en blanding af omsorg for den anden og sans for det udfordrende og morsomme, »Duen fløj ved afslutningen ned i sufflørkassen, og vores stakkels sufflør Karen har kolossal fugeangst. Hun har ofte talt om risikoen for, at duen flyver ned til hende, men det har vi alle slået hen og sagt: Hvad er sandsynligheden. Men den gjorde det så, med høje skrig dernedefra på det mest følsomme sted til følge. Alle grinede rigtigt meget af det, undtagen stakkels Karen, der var ret chokeret. Men det VAR altså morsomt at opleve ...« (Dagbogen, december, 2005). Det udfordrende og morsomme må her vinde over empatien for den anden, hvilket kan være væsentligt for, at operaforestillingen bliver dynamisk og original. I det hele taget er der en omsorg for det kunstneriske projekt Ringen og for Kasper selv som en integreret del af projektet: »Det irriterer mig, når jeg stresser over den korte tid i stedet for bare at nyde og bruge den tid, der er. Der kommer jo ikke mere tid af, at man ikke nyder prøven eller gør tingene ordentligt. Det prøvede jeg at minde mig selv om fredag. Men jeg kan også godt lidt mærke, hvor vigtigt det er for mig, at vi laver en rigtigt god forestilling. Som afslutning på Ringen, som afslutning på seks års arbejde!« (Januar, 2006) Der udfolder sig her en eksistentiel omsorgsopfattelse, hvor omsorgen opstår »som et svar på omsorgsmotagerens appel til omsorgsgiveren. Appellen må ses som en hengivelse, der bygger på tillid og generøsitet og et underforstået løfte om gensidighed« (Leksikon for det 21. årh.). Fortællingen viser endvidere, at en forudsætning for at opleve og drage omsorg for den anden er til stede. Det kræver som ovenfor nævnt ikke kun, at den anden åbner sit selv for én, men at man lader sig eget selv åbne sig for den anden. Det er en gensidig forbundethed.

For kunsten og sig selv

Sammenfattende viser dagbogens diskurs, at faktuelle, logistiske og følelsesmæssige dimensioner alle er væsentlige for at få en operaforestilling til at virke (Nørreklit m.fl. 2006). Dagbogens diskurs reproducerer således implicit én af pointerne i foregående afsnit, at kunstens og videnskabens symbolske form må blandes for at skabe god kunst. Empatien i aktøromsorgsdiskursen bidrager til opbyggelsen af følelsesmæssig gensidig kontakt mellem de involverede aktører. Den følelsesmæssige relation intensiveres af brugen af følelsesmæssige udtryk, som spænder over et bredt spekter: glæde, sorg, angst, flov, morsomt, synd for, utålmodighed, længsel, etc. Opmærksomheden, empatien, humoren og betydningen af den enkelte aktør og dennes

Fakts, logik og værdier

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

samspil med andre for skabelsen af operaen er et overordentlig dominerede træk i Kaspers fortælling. En sådan omsorg for følelsesmæssige relationer er netop central for, at et netværk af gensidigt afhængige aktører sammen kan nå en kulmination.

Ontologisk grund

c. Omsorg for opera og publikum

Generelt knytter omsorgsbegrebet sig til den kristne livsindstilling og giver derved associationer til religionen som form. Kaspers omsorgsdiskurs har imidlertid en ontologisk grund, idet omsorgen er nødvendig for at få alt til at kulminere på aftenen. Det bliver en dårlig forestilling, hvis de interne aktører ikke er involveret, og omsorgen skal sikre, at de er det. På dagen afhænger Kasper Bech Holtens succes nemlig helt af aktørernes engagement og kunnen under forestillingerne: *»Fordi det mest patetiske syn i verden er jo dybest set en instruktør til en premiere. Alle de andre har sat sig op til, at nu skal den fandeme fyres af ... Alle har den der energi undtagen instruktøren, som jo har det sådan, nu skal jeg ned og sidde på 7. række nummer 28 og håbe på, at de gør det godt. Jeg har så tit sid-det til min egen premiere og ønsket, at jeg havde et joystick eller en fjernbetjening eller et lille rødt flag, jeg kunne vinke med og sige til publikum, det var ikke det, der var meningen der. Altså, man har tusindvis af gode undskyldninger, fidusen er bare, det hjælper ikke noget. For dem kender publikum ikke, dem kender anmelderne ikke. Jeg kan aldrig blive bedre, end de er på scenen«* (Kasper Bech Holten, 28.09.2005). Fortællingen viser, at Kaspers grundvilkår er, at han er prisgivet de andre interne aktører, men at en gensidig omsorgsrelation ikke gælder i forhold til publikum og anmeldere. Den eksistentiale omsorgsappel er her upassende og patetisk: Kasper appellerer ikke til publikums omsorgsfølelse. Omsorgen er der for publikum i det kunstneriske projekt og den øverste instans for alle er omsorg for operakunsten. Og der er ingen tvivl om, at sangerne skal kunne synge, og idealet er, at den kunstneriske idéverden udfolder sig således, at alt og alle kulminerer på dagen: *»Rhinguldet gik helt forrygende. En af de sjældne aftener, hvor al energi samler sig, og hvor hele forestillingen løfter sig, fordi alle reagerer på og med hinanden.«* (Dagbogen, april 2006). Kulminationen er en slags altets samspil, men ikke som en mytisk eller religiøs form, men som en jordisk form, hvor mennesker udretter noget sammen. Det er en velovervejet og afprøvet jordisk grund, der får det til at ske sammen med *»velvillighed«* fra tilværelsens mere eller mindre tilfældige plot. En del af kulminationen er, at publikum græder, men Kaspers ærinde er mere, idet han mod traditionen lader heltinden Brünnhilde

Udfordrer

overleve til slut, hvor hun beslutter sig for »at gøre sig fri af sin familie, for ikke længere at ville være sin mands kone og sin fars datter, men prøve at være sig selv ... Det er jo sådan igennem Europæisk operalitteratur, at man tit ser, at vi ser den farlige spændende tiltrækkende kvinde på scenen og så skal hun dø, inden vi forlader teatret, så vi mænd kan gå ud og føle os trygge ved vores seksualitet igen« (Radiointerview, 18.02.2006). Slutningen er således dybest set en eksistentiel udfordring til publikum, kvinder som mænd. Der brydes med ideen om renselse og dommedag og dermed med den guddommelige mytes form.

d. Selv-omsorg: den gode moralske karakter

Ideologisk viser hele Kaspers operaformningsdiskurs, at han er i stand til selv at løse problemer og styre operaformningsprocessen frem til en harmonisk tilstand. Kasper har endvidere stor ledelsesautoritet i og med, at han har skabt succesrige resultater. Derved har Kasper dokumenteret to ifølge Aristoteles væsentlige karakteregenskaber for at andre kan have tillid til et menneske: den gode fornuft og den gode vilje. Men i Kaspers diskurs viser der sig også elementer, der er optaget af magtens og succésens fristelser, og dermed at han besidder den tredje Aristoteliske karakteregenskab for, at man kan have tillid til et menneske: den gode moralske karakter. Der tegner sig en diskurs, hvor Kasper er optaget af at forme den gode karakter og konstruerer sig selv som etisk subjekt.

Etisk

Diskursen er således kendetegnet ved en opmærksomhed mod ikke at begå hybris og ikke lade sig overvinde af et begær om magt. Det viser sig i Kaspers refleksioner over en situation kendetegnet ved en følelse af overmod, hvor refleksionen fører til en erkendelse af egen rolle ved premieren i forhold til betydningen af påklæder Kaj: »... engang, jeg var lige tiltrådt som operachef, følte det kørte virkelig godt, og jeg var stolt af mig selv, og synes det var alle tiders. Så kom jeg igennem prøvesalen efter en forestilling, der var en overdådig afskedsreception i gang ... det var fandeme flottere, end da mine forgængere gik af ..., alle vores solister var der, alle de store stjerner ... Det var påklæder Kaj, påklæder Kaj, hvad sker der. Påklæderne er på Det Kongelige Teater så lavt placeret i hierarkiet ... de har bare en stol ude på gangen, hvor man kan falde over dem ... Han kan da for helvede ikke være særlig vigtig. Fidusen er selvfølgelig: at påklæder Kaj har været på Det Kongelige Teater i fyrré år, og at han har en helt unik viden om vores solister, og han ved, at den der solist, at når han er nervøs, så må man endelig ikke forstyr-

Undgå hybris

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

Magtens fristelser

re ham, ... og den der solist, hvis han ikke får en citronvand i anden pause, ligesom det skete dengang i 1998 til en eller anden premiere, så går det galt i sidste akt, for han er overtroisk omkring det. Og det kan jo godt være nu, at jeg kan fastsætte premieren på Othello den 12. marts 2010 og kan bruge års planlægning og hyre de bedste kunstnere og investere millioner af kroner i, at vi den 12. marts 2010 får den bedst mulige Othello premiere. Den dag skal jeg måles på, hvad jeg kan som kunstnerisk chef. Pointen er bare, at jeg skal ned og sidde på balkonen på første række og håbe, at det går godt. Kaj, hvis han glemmer at komme med en citronvand til den her tenor i anden pause, og tenoren går ned på scenen med en følelse af at fuck nu går det galt, for jeg har ikke fået min citronvand, så går det galt, og så bliver den ting, jeg skal måles på, mislykket den 12. marts 2010.» (Kasper Bech Holten, tale 28.10.2005) En lignende hybris-refleksion præsenteres i dagbogens refleksioner over generalprøven på Siegfried. Stig Fogh Andersen, som spiller Siegfried, er syg, og Kasper er stand in, og efter forestillingen kan han næsten ikke få ringen, som er magtens symbol, af: »Generalprøve i dag. Kl. 12. Med mig som Siegfried. Ja, mig. ... Men nu er Stig så blevet syg. ... Det var stærkt at opleve det indefra så at sige. ... Et par minder fra i dag: At være så tæt på og mærke sangernes fysik så voldsomt. Sved, lyd, intensitet. Det der virker så roligt nedefra, virker virkeligt voldsomt oppe på scenen. Koncentrationen rundt om det hele, inden man går ind. Hvor ufatteligt kraftigt det lyder, når Irene synger ud, mens man ligger med hovedet mod hendes mave. At ligge død og mærke det hele køre rundt om sig. ... wow! Som en glad amatør fik jeg mig virkelig en på opleveren i dag. Det var ved at stige mig til hovedet i dag, da jeg ikke rigtigt kunne lide at tage Ringen af:« (Dagbogen, februar 2006)

Livets triumfer

Et væsentligt element i opfyldelsen af det kunstneriske projekt, er at selvet ikke bliver overtaget af overmod og narcissisme. Det er klart fristende, hvis man har succes, at forledes til overmod og tro, at man er guddommelig: Men så er risikoen, at omsorgen og dermed hele fundamentet for operaformningen bryder sammen. Det er derfor væsentligt, at omsorgen omfatter en konstruktion af sig selv som etisk subjekt. Man skal passe på, at man ikke bliver grebet af magten, som er narcissistisk og ikke har omsorg for andre. Magten kan ikke se den anden, og den kan ikke percipere den levende virkelighed. Risikoen er, at kunsten kommer til at danne mytens form. Kunsten i sin ypperste form falder den dag, fortællingen bliver myte – for så dræbes den kunstneriske bevidsthedsform, og resultat bliver

måske en stil som minder om kunsten, men som kun er en myte. Og dette har videre perspektiver for Kasper, idet ikke blot hans operaidentitet bryder sammen, men også hans egen identitet falder sammen. Og så er den rigtige magt i Kaspers univers jo at opleve livets triumfer, som bl.a. er, når man kan få alle til i et gensidigt møde at udfolde kunsten i sin ypperste symbolske form.

Det kan således konkluderes, at der i Kasper Bech Holtens tale omkring iscenesættelse af Ragnarok tegner sig en omsorgsdiskurs, som bidrager med en følelsesmæssig indlevelse i menneskelig livsverden. Brugen af blandingsgenrer skaber eksistentielle pointer såvel som udfordring og engagement. Især bidrager legen og humoren til, at livets fordring bliver opbyggelig og ikke som f.eks. hos Kierkegaard modløs og dommedagsagtig. Diskursen bliver frisk og »hyper« og taler til menneskets livsudfoldelse. Endvidere er videnskabens form som en nærværende forudsætning for det kunstneriske projekt integreret med kunstens form.

3. Bredere social praksis

Kasper Bech Holtens ledelsesfortælling bryder med den traditionelle ledelsesmodel. Godt nok bygger Kasper i sin ledelse af kunsten på traditionelle tanker om planlægning, hierarki og engagerede medarbejder, men der sker ikke en automatisk tilpasning til omgivelserne, og medarbejderne motiveres ikke via en mekanisk instruktion eller årsags-virknings-model. Der sker en afvisning af omgivelsernes myter og ideologier om kunst og den måde, den skal ledes. Dette giver plads til formulering af en operaidentitet som passer med renæssancens tanker. Den italienske renæssance, hvor mange ideer fra det klassiske Grækenland blev genskabt, fremmede en humanistisk indstilling og livsstil. Mennesket blev fortolket som værende kraftfuldt, kreativt, og plantet i en moralsk ontologi, hvor fokus for handlinger, interesser og værdier var sager om værdighed og værdsættelse (ikke kun produktion). Uddannelse udi fornuft, kunst, poesi, religion, handel, videnskab, og moralsk filosofi var alt sammen med til at forme selvet. Den humanistiske side af renæssancen blev imidlertid noget fortrængt med oplysningstiden. Oplysningstiden skabte en tro på, at der findes en absolut sandhed, der kan findes gennem brug af videnskabelige metoder. Denne drejning indebærer, at den videnskabelige metode og det at opnå generel og universel sand viden, blev det centrale. Derved blev subjektive vurderinger og dermed noget af det humane ekskluderet. Kasper lader sig ikke indfange af oplysningstidens praksis, reproducerer nærmere

Ledelses- innovation

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

renæssancens praksis i form af at integrere både videnskabens og kunstens symbolske form.

Hypermoderne humanisme

Kasper nøjes imidlertid ikke med at reproducere ideer fra antikken og den italienske renæssance, men fører nærmere humanismens idealer ind i postmodernitetens univers. Postmodernitetens personlighedstype er kendetegnet ved, at selv-realiseringen er en fundamental dimension i livet (Bovbjerg 1991, s. 252). Denne personlighedstype har en autentisk kerne (selvet), som ikke umiddelbart er synlig, men som anses for subjektets individualisering eller selvrealisering. Selvet dannes ikke kun i forhold til det andet, som findes uden for os selv, men i høj grad i det, som findes potentielt i os selv, og som ikke er bevidst for os selv. Det ubevidste er vejen til menneskelig erkendelse om sig selv frem for bevidst selvindsigt omkring eksempelvis egen karakter og evner. Konsekvensen er, at der er en del af det menneskelige sind, der ikke kan kontrolleres. Dette rummer en skaberkraft, som kan realiseres og nyttiggøres. Samtidig med den øgede fokus på realiseringen af selvet sker der en opløsning af de sociale bånd, hvor mennesket er i en relation så længe det er en del af selv-realiseringsprojektet. Traditioner og religiøst baseret moral og etik falder sammen. Der begynder at tegne sig et menneske, som føler sig frit og unikt. Samtidig eksperimenterer mange virksomheder med organisationsformer, som er kendetegnet ved netværk, hvor der er mere end ét center, hvor informations- og varestrømme foregår såvel horisontalt som vertikalt på tværs af landegrænser, og hvor de deltagende aktører kommer med mange forskellige faglige og kulturelle baggrunde. Der opstår en ny social og organisatorisk kontekst, som i alt fald i nogen grad har ligheder med det, man har kendt i mange år på Det Kongelige Teater.

Disciplinering

For private såvel som offentlige virksomheder rejser det nye krav til ledelse og organisering. Hvorledes kan man holde en integreret profession sammen, således at man arbejder for et fælles mål, samtidig med at medarbejderne er internt engageret? For at bringe orden i den menneskelige mangfoldighed synes staten og ledere af såvel private som offentlige virksomheder at gribe til ikke direkte synlige disciplineringsteknikker (Foucault, 1994). Disse teknikker er diskrete og virker således, at øvrigheden styrer den enkelte, således at denne tror, at han/hun er selvstyrende. En disciplineringsteknik er eksempelvis normen for den ideale krop, hvor de, der ikke tilpasser sig normen implicit, bliver fortalt, at deres krop er defekt og ude af kontrol, hvorfor de f.eks. må gå på diæt (Jeacle, 2003). Det at lære

at få vores kroppe til at passe til den ideale form, som er »*sleek, thin and toned*«, er et basalt element i det at blive en god borger (Jeacle, 2003). Det bliver en magtfuld disciplineringssteknik ikke blot i form af en repressiv styring, men også som en stimuleringssteknik. Som Foucault (1980, s. 57) observerer »*we find a new mode of investment which presents itself no longer in the form of control by repression but that of control by stimulation. Get undressed – but be slim, good looking, and tanned!*«. Disciplinerings teknikker virker ved, at de skaber en norm, som udøver sin tvang ved, at individerne måles, sammenlignes, differentieres, rangeres og udelukkes. Dominerende management modeller som BSC kan således også virke som en magtfuld disciplineringssteknik. Menneskeligt engagement og sammenhold skabes ud fra iscenesatte følelser og identiteter. Forførelsen sker via mytens form, hvorfor også selvrealiseringen bliver en myte. En myte, som producerer billeder af selvrealiseringsprojektet og menneskeligt sammenhold, som ikke opleves som billeder, men som i virkelighed er billeder uden forbindelse til individets potentialer og dybeste følelsesliv. En sådan frakobling af følelser er endvidere samfundsmæssigt problematisk, fordi velstand og effektivitet forudsætter, som allerede Adam Smith (1759/1776) påpegede, et positivt, moralsk engagement, som baserer sig på en indføling og sympati med de andre.

Kasper formulerer et alternativ til løsning af postmodernitetens ledelsesproblematik.. Der tegner sig hos Kasper Bech Holten en original ledelsesdiskurs, som har parallelitet til Levinas's omsorgsfilosofi (Levinas 1996, Kemp 1996). Det originale ved Kaspers ledelsesdiskurs er, at den bringer omsorg og ansvar for den andens livsverden og menneskers møde med hinanden. Det enkelte menneskes livsverden opfattes ikke som selvstændig og i konkurrence med den andens, men som forbundet med den andens. De enkelte individers succes er afhængig af hinandens. Visionen om den anden indebærer, at relationer mere handler om at danne og bevare et fællesskab mellem mennesker (Levinas 1996), og mindre om at positionere sig selv som autonomt tænkende individ (Kemp 1996). Derudover bliver der sat sprog på menneskelige følelser og indlevelse ligesom den kropsligt sanselige dimension bliver sat i spil. Netop den følelsesmæssige og kropslige dimension gør, at man oplever den anden og kan finde ud af, at vi har ansvar for hinanden. Den følelsesmæssige indlevelse, som er kunstens form, foregår dog ikke ud i den blå luft, men er integreret med faktuelle og logistiske dimensioner, som er videnskabens form. Endelig sætter Kasper mag-

Alternativ løsning

ten under underobservation, som: »frister os til at bilde os selv ind, vi kan beherske alt, også andre mennesker« (Kemp 1996). Det er måske netop på grund af disse grundvilkår af gensidig afhængighed der eksisterer på Det Kongelige Teater og i det postmoderne samfund, at mennesket udfordres til denne form.

E. Konklusion og perspektivering

Det kan således konkluderes, at dominerende management modeller er indfanget i videnskabens symbolske form. Når de bevæger sig over mod kunsten som symbolsk form, bruger de genrer, metaforer og diskurser, som grundlæggende forudsætter et deterministisk og mekanisk univers. Fortællingerne er ikke valide, men der skabes en tro på, at billederne er faktiske. Modellerne søger således via myten at løse problemerne ved modernitetens udtømmning af det sociale rum for menneskelig individualitet og følelsesliv. Den dominerende management-diskurs er derfor uholdbar til løsning af de reale ledelsesopgaver i en postmoderne kontekst. Kasper Bech Holten åbner med sin integration af videnskaben og kunsten som symbolsk form en ny ledelsesdiskurs, som rummer potentialer generelt, men måske især for organisationer, der virker i en postmoderne kontekst. Det er naturligvis væsentligt at være opmærksom på, om ledelsesdiskursen er formuleret i en kunstnerisk kontekst. Man kan ikke blot overføre en sådan ledelsespraksis til andre aktiviteter og organisationer. Kasper Bech Holten påpeger selv nogle af problemstillingerne i sin respons til analysen: *Det kunne være interessant at finde ud af, om jeg også udfolder den samme »ledelseskunst« i omgangen med mit administrative personale og sangerne uden for scenen, eller om jeg i overført betydning i denne del af ledelsesrollen kunne »lære noget af mig selv«.* For det svære er jo naturligvis, hvordan man så oversætter det KONKRET til den »normale« lederrolle. Og det er her, jeg nogle gange synes udfordringen er stor. Der er således behov for yderligere forskning i, hvorledes kunsten som symbolsk form kan udfoldes og integreres i forbindelse med ledelse af aktiviteter og organisationer, hvor videnskaben som symbolsk form er langt mere dominerende. Pointen er således ikke, at kunsten som symbolsk form skal ekskludere videnskabens form, men at formerne skal integreres på passende måde afhængig af den specifikke case.

Passende integration

Man kan i øvrigt indvende, at Kasper Bech Holten har et særligt talent, som ikke kan overføres til andre. Det centrale er imidlertid ik-

ke, at virksomhedsledere generelt skal være kunstnere. Pointen er, at det at kunne integrere kunsten som bevidsthedsform med videnskaben som form i sin ledelsespraksis er en væsentlig ambition for at udøve holdbar ledelse i en postmoderne kontekst, hvor ikke blot teknologi, men også det humane er i spil. Kunsten som symbolsk form er således en forudsætning for at få viden og indsigt i de menneskelige følelser og drivkræfter, som er involveret i virksomheders og organisationers aktiviteter. Og det at kunne integrere kunsten som bevidsthedsform med videnskaben kræver en kunnen i begge symbolske former og ikke blot en løs påstand om, at ledelse er både kunst og videnskab.

Noter

0. Tak til Kasper Bech Holten for deltagelse i forskningsprocessen og for inspiration og konstruktive kommentarer til artiklens udarbejdelse. Også tak til Helle Hedegaard Hein, Bøje Larsen og Preben Melander for spændende samarbejde omkring projektet. Endelig tak for konstruktive kommentarer til artiklen fra deltagerne på seminaret om »Language and Power«, Danish Centre for Philosophy and Science Studies, Skagen 2006, Gerda Poulsen, Mats Strid, Gudrun Baldvinsdottir, Camilla de Wit, anonyme bedømmere samt tak til Lennart Nørreklit for inspiration og diskussion om ideer under manuskriptets udarbejdelse.
1. Cassirer er nok den første egentlige diskursteoretiker (Poulsen 2006).
2. En diskursorden udgøres af summen af de diskurspraksiser, som bruges indenfor en social institution eller et socialt domæne. En diskursorden kan fx være management institutionernes diskursorden eller Det Kongelige Teaters diskursorden. Diskursordenen produceres i forskellige diskursive praksiser, som på Det Kongelige Teater kunne være i form af instruktør-kunstner faglig tale, ledelses-bestyrelsessamtale, produktionsplanlægningssamtale, etc.. En diskurspraksis konstitueres via dens brug af diskurstyper i form af specifikke diskurser og genrer.
3. Dette er årsagen til, at sproget ikke som hos Cassirer er kategoriseret som en særskilt symbolsk form.
4. En specifik diskurs er en måde at tale på ud fra et bestemt perspektiv. Det kan være en velfærdsdiskurs, en neo-liberalistisk diskurs, en mekanistisk-diskurs, etc.
5. Denne undersøgelse bygger i hovedtræk på en tidligere retorisk analyse af the balanced scorecard foretaget i Nørreklit (2003). For en uddybning af argumentationen se denne.
6. Idet Kaplan & Norton (1996) ikke eksplicit definerer, hvad de mener med en årsags-virknings-sammenhæng, lader de begrebet være åbent for fortolkning. Man kan derfor indvende, at de mener noget andet med kausalitet end sædvanligvis brugt i naturvidenskaben. Det ændrer dog ikke, at de ved at trække på den traditionelle naturvidenskabs diskursive praksis indikerer, at problemstillingen hører hjemme i et forholdsvis entydigt naturvidenskabeligt univers.
7. Eksterne aktører omfatter bestyrelsen, Finansministeriet, mange mennesker, publikum, forskellige aviser og deres anmeldere, etc.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

Litteratur

- Alvarez, J.E., 1998. *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, Macmillan Press, London.
- Amabile, T.M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing what you Love and Loving What you do. *California Management Review*. Vol. 1, s. 39-58.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control Systems*, Boston Ma., Harvard University.
- Argyris, C. & D. Schon, 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, M.A.
- Aristotle, 1996. *Retorik*, Museum Tusulanums Forlag, The University of Copenhagen, Copenhagen.
- Bech Holten K., 2006. »The Copenhagen Ring – Kasper Bech Holtens Dagbog« (www.old.kglteater.dk/blog/default.htm).
- Bovbjerg K.M. 2001. *Følsomhedens Etik*, Hovedland Højbjerg
- Brandt-Pedersen, F. & A. Rønn-Poulsen, 1982. *Genre Bogen*, Nøgleforlaget, Kolding.
- Cassirer E. 1999a. De symbolske formers filosofi, Gyldendal, København
- Cassirer E. 1999b. Et essay om mennesket, Hans Reitzels Forlag, København.
- Cassirer E..1946. *Language and Myth*. New York and London, Harper & Bros., 1946.
- Cassirer.E. 2000. The individual and the cosmos in the Renaissance Philosophy. Dover Publications.
- Corbett, E.P.J. & R. J. Connors, 1999. Classical Rhetoric for the Modern Student, Oxford.
- Fairclough, N., 1995. *Media Discourse*, Bristol, Edward Arnold.
- Foucault, M., 1980. Power/knowledge: selected interviews and other writings, Brighton, Harvester.
- Foucault M., 1994. *Vijen til viden: seksualitetens historie 1*; Copenhagen, Det lille Forlag.
- Foucault, M., 2000. »The subject and power«, in Faubion, J. D. (ed.) *Michel Foucault: Power – the essential works*, 3, Allen Lane, The Penguin Press.
- Giddens, A. 1991. *Modernity and Self-Identity*, Great Britain, Polity Press.
- Hopwood, A.G., 1973. *Accounting and Human Behaviour*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H., 1976. »Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure«, *Journal of Financial Economics*. 3, October, 305-360.
- Jeacle I. 2003. »Accounting and the construction of the standard body,« *Accounting, Organizations and Society*, Volume 28, Issue 4 .
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton, 1996. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S. & D.P. Norton, 1998. *The Balanced Scorecard – Sådan bygges bro mellem vision, værdier og strategier*, Børsens Forlag, København.
- Kemp K 1996. Levinas: Kjærlighed – forening og adskillelse, <http://www.oslo.net/historie/MB/utg/9605/-perspekt/2.html>, september 2006.
- Kristensen M. 2003. *Disciplinerende dialoger – medarbejdersamtalen som social-teknologi*. Center for virksomhedskommunikation. Handelshøjskolen i Århus.

8. Organisation, ledelse og kommunikation

8.9. Ledelsesformer og -processer

- Leksikon for det 21. årh. *Redaktioner: Pædagogik, Psykologi* (<http://www.leksikon.org/art.php?n=5054>), september 2006.
- Levinas E. 1996. *Totalitet og Uendelighed*, Hans Reitzels forlag, København.
- Løgstrup, Knud E., 1971. *Ethiske begreber og problemer*. Gyldendal. København
- Meyer J. & B. Rowan, 1977. »Institutionalized Organizations: Formal Structure of Myth and Ceremony«, *American Journal of Sociology* 83.
- Nielsen, A.E. & Nørreklit, H., 2005. »The Ideology of Management Coaching«, in Ajami R., Arrington E., Mitchell F. & H. Nørreklit. (Eds.) *Globalization, Management Control and Ideology – Local and Multinational Perspectives*, Djøef-publishing.
- Nørreklit H., 2003 »The Balanced Scorecard – What Is the Score?«, *Accounting Organization and Society*, 28, 6.
- Nørreklit L. 2006, Grund til at leve, working paper.
- Nørreklit L., Nørreklit H. & P. Israelsen, 2006. »Validity of Management Control Topoi – Towards Constructivist Pragmatism«, *Management Accounting Research*, 17/1 pp. 42-71
- Nørreklit L. 1969. »Epistemisk Sikrede Områder«, *Philosophia Arhusiensis*.
- Parker, L.D., K.R. Ferris and D.T. Otley, 1989. *Accounting for the Human Factor*, Sydney, Prentice Hall.
- Pine II & Gilmore 1999. *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Poulsen M. 2006. *Remarks on the concept of human power and language in the philosophy of Ernst Cassirer*. Paper, Symposium on Language beyond Power, Skagen 2006.
- Raikes, S. 1996 Is Collection Management an »Art« or a »Science«? *Journal of Conservation & Museum Studies*, No.1 May 1996, <http://www.jcms.ucl.ac.uk>
- Smith, A., 1759. *The Theory of Moral Sentiments*, London, Printed for A. Millar, in the Strand; and A. Kincaid and J. Bell in Edinburgh.
- Weber M., 1922. *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. Tübingen: J.C.B. Mohr
- Weber M., 1922. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr
- Wittgenstein, L., 1921, *Tractatus Logico-Philosophicus*.