

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

En kjærlighetshistorie:
Var Mariss Jansons en karismatisk leder for Oslo-Filharmonien?

Bjarte Rørmark

Eksamenskode og navn:

MAN 50211: Ledelse; makt og mening

Innleveringsdato:

14.06.2018

Stuedsted:

BI Oslo

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker lederegenskapene til Mariss Jansons i lys av teori om karismatisk lederskap. Jansons var dirigent og kunstnerisk leder i Oslo-Filharmonien fra 1979 til 2002. I den perioden løftet han orkesteret fra et middelmådig nivå til absolutt verdensklasse.

Forforståelsen er at Mariss Jansons var en karismatisk leder, og at han kan ha vist trekk på dysfunksjonelt karismatisk lederskap, gjennom f.eks. en viss grad av narsissisme, tyrannisk og kontrollerende ledelse. For å undersøke om Jansons var en karismatisk leder, hentes først og fremst stoff fra intervjuer med noen av de som samarbeidet med ham i denne tiden. Informasjonen suppleres med materiale fra artikler og intervjuer i tidsskrifter. Denne informasjonen holdes opp mot Conger & Kanungos (1998) modell om karismatisk ledelse, der deres tre stadier danner utgangspunkt for de tre underproblemstillingene:

Delkonklusjonene viser at

- (1) Mariss Jansons viste tydelige kjennetegn på karismatisk ledelse i han sensitivitet i forholdet til muligheter og hindringer i omgivelsene,
- (2) for å kunne si om Jansons skapte og artikulerte visjoner slik at de framsto som tydelige, kreves det en viss omdefinering av visjoner i forhold til det man vanligvis tenker på visjoner i ledelse
- (3) det er usikkert hvorvidt Jansons kan betegnes som en karismatisk leder når det gjelder hvordan han implementer sin visjon i hht. modellen, siden han viser «treff» på bare en av tre attributter.

Metoden i oppgaven er hermeneutisk analyse. Oppgaven gjennomfører tre «sirkler», med flere «undersirkler». Denne prosessen har gitt flere innsikter som har satt preg på undersøkelsene. Den første er det utfordrende å benytte modellen for å analysere en kunstnerisk leder. Dette leder til en nødvendig undersøkelse av hva som er spesielt med kunstnerisk ledelse. Den tredje viktige innsikten er at modellen ikke i tilstrekkelig grad tar høyde for «sensemaking» i organisasjoner.

Opgaven konkluderer med at Mariss Jansons' virke i Oslo-Filharmonien hadde preg av karismatisk ledelse i mindre grad enn i min forforståelse. På den annen side fant jeg ikke tegn på narsissisme og dysfunksjonelt karismatisk lederskap.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
1. INNLEDNING	1
2. PROBLEMSTILLING	2
3. BIOGRAFI – MARISS JANSONS	2
3.1 BARNDOM	2
3.2 UNGDOM OG STUDIER I LENINGRAD.....	3
3.3 STUDIER I EUROPA	3
3.4. TIDEN I OSLO-FILHARMONIEN	4
3.4.1 Opptakt.....	4
3.4.2 Ouverture.....	5
3.4.3. 1. sats: Allegro energico.....	6
3.4.4. 2. sats: Adagio doloroso.....	7
3.4.5. 3. sats – finale. Andante molto drammatico	7
3.5 ETTER OSLO.....	8
4. METODE	9
4.1. ÅNDSVITENSKAP VS NATURVITENSKAP.....	9
<i>Positivismestriden i Norge</i>	10
4.2. HVA ER HERMENEUTIKK?.....	10
4.3. KILDER OG KILDEKRITIKK.....	11
4.4. FORFORSTÅELSE	12
5. KORT OM TIDSPERSPEKTIVER I DIRIGENTENS LEDELSE	13
6. ANALYSE OG DRØFTING	13
6.1. KARISMATISK LEDELSE	14
6.2. FØRSTE UNDERPROBLEMSTILLING.....	16
6.2.1. Teoretisk rammeverk	16
6.2.2. Drøfting	17
6.2.3. Delkonklusjon.....	20
6.3. ANDRE UNDERPROBLEMSTILLING	21
6.3.1. Teoretisk rammeverk	21
6.3.2. Supplerende teori.....	23
6.3.3. Dirigenten som leder	24
6.3.4. Drøfting	26
6.3.5. Delkonklusjon.....	30
6.4. TREDJE UNDERPROBLEMSTILLING.....	31
6.4.1. Teoretisk rammeverk	31
6.4.2. Meningsskaping og karismatisk ledelse.....	33

6.4.3. <i>Kommentar til Conger & Kanungos modell</i>	35
6.4.4. <i>Drøfting</i>	35
6.4.5. <i>Delkonklusjon</i>	40
6.5. «THE SHADOW SIDE».....	41
7. KONKLUSJON	42
REFERANSER	45

1. Innledning

Orkesteret, og dirigentens ledelse av det, blir ofte brukt i artikler og litteratur om ledelse. Ett eksempel er beskrivelsen av boka «Vom Solo zur Sinfonie» av tidligere dirigent Christian Gansch: «Et fungerende orkesterapparat er et godt eksempel på effektive styrings-, ledelses- og konfliktløsningsstrategier.» (Campus forlag, u.d.) min oversettelse)

Metaforen om ledelse som kunst og lederne som kunstner dukker opp flere steder i ledelseslitteraturen. Dette er en interessant sammenligning, men også problematisk i det den leder oss til å se på ledelse som noe magisk, uforklarlig og mystisk (Wennes, 2006, s. 34).

De fleste ser bare ryggen på orkesterdirigenten. Publikum ser og hører bare det endelige resultatet av lederjobben han eller hun gjør, nemlig forstillingen eller konserten. De av oss som har hatt anledning til å spille eller synge under ledelse av en dirigent, kjenner imidlertid til den lange prosessen fram mot en framføring. De som har opplevd flere dirigenter har også erfart hvor forskjellige de er, og hvordan ulike ferdigheter, forskjellig lederstil og varierende lederkompetanse får betydning for resultatet.

Som musikkstudent ble jeg utsatt for ulike dirigenter. Flere av dem hadde en svært direkte og ofte brutal lederstil. Etter dette har jeg spilt og sunget med flere dirigenter. Det har slått meg hvor mye om musikken, og hvor lite om ledelse mange av disse dirigentene har kunnet. Jeg har også undret meg over om det en tilsynelatende var sammenheng mellom en diktatorisk og brutal lederstil og gode kunstneriske resultater.

Som tema for prosjektoppgaven ønsket jeg derfor å undersøke en profesjonell orkesterdirigent, og betrakte dennes lederstil i lys av litteratur om ledelse. Dette vil jeg gjøre gjennom en hermeneutisk tilnærming, og å drøfte informasjon innhentet gjennom intervjuer av enkelte av dirigentens medarbeidere mens han arbeidet.

Hvorfor Mariss Jansons?

Mariss Jansons var dirigent og kunstnerisk leder for Oslo Filharmoniske Orkester (nå Oslo-Filharmonien) fra 1979 til 2002. I den perioden løftet han orkesteret fra et middelmådig nivå til absolutt verdensklasse (Jansons, A life in music: Mariss

Jansons, 2010). Han var en leder som fikk nesegruse beundrere, men gikk også (ifølge ryktene) hardt fram – var enerådende og detaljstyrende.

Fra å være ung og forholdsvis ukjent, forlot han Oslo-Filharmonien etter to decennier som en av verdens mest ettertraktede orkesterdirigenter. Han må derfor kunne betraktes som en leder med betydelig suksess og gode resultater på cv-en.

I Mariss Jansons har jeg dermed en orkesterleder i verdensklasse som nyter nærmest legendestatus i Oslos musikkliv, og som med oppnådde resultater i verdensklasse med Oslo-Filharmonien.

2. Problemstilling

Hovedproblemstillingen min er:

Var Mariss Jansons en karismatisk leder?

Underproblemstillingene er utarbeidet med bakgrunn i Conger og Kanungos stadier i karismatisk lederskap (Conger & Kanungo, 1998):

1. I hvilken grad var Mariss Jansons sensitiv i forhold til omgivelsene - mulighetene og begrensningene i orkesteret og rammefaktorene?
2. Hvordan artikulerte Mariss Jansons sine visjoner slik at de framsto tydelige for medarbeiderne?
3. Hvordan bidro handlingene (lederteknikkene) hans til orkesterets resultater, og på hvilken måte var de unike/ukonvensjonelle/ annerledes enn andre dirigenter?

3. Biografi – Mariss Jansons

3.1 Barndom

Mariss Jansons ble født i hemmelighet i 1943 under den tyske okkupasjonen av Latvia. Hans mor var jødisk (Iraida) og hennes far og bror ble myrdet av nazistene. Moren var sangerinne og faren var orkesterdirigenten Arvid Jansons. I stedet for å overlate Mariss til en dagmamma, var han med dem begge på jobb i Rigas operahus. Dette må ha hatt stor betydning, for selv sier han at han ganske snart kunne hele balletter og operaer utenat. Han hadde tidlig en drøm om å spille fiolin i et orkester, danse på scenen eller helst å dirigere. (Jansons, A life in music: Mariss Jansons, 2010)

3.2 Ungdom og studier i Leningrad

Da Mariss var 13 flyttet familien etter Arvid til St. Petersburg, den gang kalt Leningrad. Arvid hadde fått stillingen som assistent for den legendariske dirigenten Jevgenij Mravinskij ved Leningrad-Filharmonien. Da begynte Mariss' musikkutdanning for alvor, på Leningrads musikkonservatorium. Han sier selv at det kanskje var en av de vanskeligste tidene i livet hans. Han ble kastet inn i en utdanning på et mye høyere nivå enn han var vant til, og på et språk han ikke forsto: «Min far var en kjent dirigent. Jeg måtte vise hva jeg var god for. Jeg måtte være seriøs og disiplinert, og arbeide veldig hardt.» ((Jansons, *A life in music*: Mariss Jansons, 2010) min oversettelse)

Det er ikke vanskelig å forestille seg utfordringene som tenårings Mariss ble stilt overfor. Ikke bare er dette i Sovjetunionen på 50-tallet, en autoritær stat preget av den kalde krigen. Kulturlivet i Leningrad/St. Petersburg var bygd opp etter mal fra klassiske, europeiske tradisjoner, og dette gjaldt sannsynligvis også musikkonservatoriet. Det er altså all grunn til å tro at idealene og undervisningsmetodene var svært autoritære.

Samtidig la disse harde årene grunnlaget for hans karriere: «På den ene siden var det utrolig vanskelig på den nye skolen. På den andre siden, derimot, ble det min lykke fordi utdanningsnivået på denne skolen var så høyt. Der måtte jeg utvikle en høy arbeidskapasitet. Disiplin og ansvarsfølelse. Man forstår ofte senere i livet at vanskelige situasjoner kan være en god ting.» ((Jansons, *Ich wurde wie eine Blume gepflegt*, 2013) min oversettelse)

3.3 Studier i Europa

Det var svært vanskelig for en ung dirigent å få lov til å studere og arbeide utenfor USSR. Det var først da Berlinfilharmonikerene, med sin legendariske dirigent Herbert von Karajan, kom for å opptre i Leningrad i 1968 at det dukket opp en mulighet for Mariss: «[Karajan ga] en mesterklasse, der tolv unge dirigenter fikk vise sin kunst. Jeg var den yngste. Han må ha likt meg veldig godt, og ville at jeg skulle studere med ham. Naturligvis ble han forklart at det ikke var mulig. Men mitt navn ble gudskjelov nevnt.» ((Jansons, *Ich wurde wie eine Blume gepflegt*, 2013) min oversettelse)

Allikevel ble døren til vesten åpnet på gløtt året etter. Det viste seg at det fantes en ordning med studentutveksling med Østerrike. Leningrad sendte dirigentstudenter til Wien, og fikk ballerinaer i bytte! Det første Mariss gjorde da han kom til Wien var å ringe Karajan, som øyeblikkelig inviterte ham til Salzburg.

Mariss var det kommende året i perioder i Salzburg, og da fulgte han Karajan fra 9 til 23 hver dag. Det var nok ikke så mye direkte undervisning, men studenten observerte mesteren i alt han foretok seg. Slik fikk den unge mannen fra Sovjetunionen den best mulige innføring i en lang, europeisk orkestertradisjon – og ikke minst startet han et forhold til Karajans orkester: Berlinfilharmonikerne.

I 1971 vant han den internasjonale «Herbert von Karajan Foundation Conducting Competition». Dette åpnet flere dører – både med tanke på hvordan han ble behandlet av de sovjetiske myndighetene og en internasjonal karriere. Han fikk en posisjon som dirigentlærer ved konservatoriet i Leningrad, og i 1973 overtok han jobben etter sin far som assisterende dirigent ved St. Petersburg Filharmoniske Orkester (tidligere Leningrad-Filharmonien) (Chandos , u.d.).

3.4. Tiden i Oslo-Filharmonien

3.4.1 Opptakt

Mot slutten av 70-tallet var Filharmonisk selskaps orkester i Oslo på jakt etter ny sjefsdirigent. Kontrakten med den finske Okku Kamu (for øvrig også en protegè av Herbert von Karajan) nærmet seg slutten. Orkesteret hadde spilt med den unge Mariss Jansons et par ganger, men det var faren, Arvid Jansons, de kjente best.

Det skal ha vært en kveld etter at Arvid Jansons hadde dirigert i Oslo, at temaet kom på bane, og Arvid skal ha sagt «Hva om dere henvendte dere til min sønn?» (N.N., Intervjuobjekt 2, 2018)

Mariss var da i midten av 30-årene og uten noen betydelig internasjonal karriere å vise til. Dette kan til dels skyldes Sovjet-regimes restriksjoner. Det var nærmest umulig å få tillatelse til å inngå faste engasjement med orkestre i vesten.

Formalitetene rundt ansettelsen var ikke enkle, men det endte med at Mariss fikk lov til å ta imot jobben som sjefsdirigent i et begrenset antall uker i året. Han fikk ikke tillatelse til å signere en ordentlig kontrakt, og 90 % av lønna gikk til regimet i hjemlandet. (Jansons, A life in music: Mariss Jansons, 2010)

Mariss fikk jobben i Oslo, og en sagnomsust periode i norsk musikkliv begynte.

3.4.2 *Ouverture*

De fleste vil være enige i at orkesteret på den tiden var sett på som et «helt greit» orkester, men med svakt internasjonalt omdømme. I overgangen fra 70- til 80-tallet var jeg selv en musikkinteressert tenåring, og etter hvert musikkstudent. Det var åpenbart for oss at noe var i ferd med å skje med Filharmonisk selskaps orkester (senere Oslo-Filharmonien). Jeg husker godt at noen jeg kjente kommenterte at «nå har de jammen satt seg fram på stolen», som et konkret bilde på det engasjementet som begynte å spre seg i orkesteret.

Mariss kom til et orkester som var i ferd med å gjennomgå et generasjonsskifte. Det hadde mange kvaliteter og dyktige musikere, men var også det noen av kildene kaller «ujevnt». I løpet av Mariss' første periode ble en rekke unge musikere ansatt. Flere av kildene peker på den generelle kvalitetshevingen i norsk musikkliv på denne tiden, noe som av noen tilskrives satsingen på kommunale musikkskoler som for alvor startet på 70-tallet.

Ganske snart startet Mariss på utviklingen av orkesteret. I intervjuene pekes det på særlig fire områder, der han iverksatte innsatser i samarbeid med kjernemedlemmer i orkesteret:

1. Repertoaret. Mariss valgte repertoar som passet både ham og orkesteret. Han brukte en del russisk musikk, særlig Tsjajkovsky, som han kjente godt selv og som passet i vanskegrad og orkesterets størrelse. Oslo-Filharmonien var på den tiden en lite symfoniorkester med omkring 80 medlemmer.
2. Faglig utvikling av musikerne. Høyt faglig kvalifiserte musikere som er oppdaterte og har fleksibel kompetanse og erfaring er viktig. Ett av tiltakene var at Mariss oppmuntret sterkt til samspill i mindre grupper (kammermusikk). Det ble etter hvert organisert egne kammerkonserter med orkesterets egne medlemmer.
3. Turnévirksomhet: Mariss var overbevist om at å turnere i utlandet ville øke orkesterets prestisje, og hans egen, i tillegg til å inspirere musikerne. Turnéer hadde vært sjeldne tidligere, men allerede året etter at han tiltrådte reiste de på turné til Finland og Sverige. I løpet av de første ti årene holdt orkesteret konserter i 30 byer i hele Europa, USA samt Japan (Wikipedia, 2018).

4. Plateproduksjoner: Det å utgi plater/CD var en annen strategi for å utvikle orkesteret og ikke minst gjøre det mer kjent. Mariss startet allerede i 1980 med fire utgivelser av klassiske, norske verk. Virkelig sving på sakene ble det i 84 – 86, da Oslo-Filharmonien med Mariss fikk kontrakt med plateselskapet Chandos, og spilte inn Tsjaikovskys symfonier (Wikipedia, 2018). Disse produksjonene regnes visstnok som referanseinnspillinger den dag i dag (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018), og er blant de mest populære innspillingene av Tsjaikovskys symfonier (Chandos, u.d.). Imponerende 63 innspillinger ble det i løpet av Mariss' år i Oslo.

3.4.3. 1. sats: *Allegro energico*

Det avtegner seg et mønster i Mariss' samarbeid med Oslo-Filharmonien:

Innøvelse av repertoar før konserter i Oslo. Deretter reiser orkesteret på turné i utlandet med samme repertoar, før det lages plateproduksjon. Repertoaret utvides til å omfatte større verk fra den sen-romantiske orkesterlitteraturen i takt med at orkesteret vokser i antall ansatte og ferdigheter.

Mariss arbeider hele tiden hardt for å forbedre orkesterets rammebetingelser. Han samarbeider med administrasjonen for å skaffe sponsorinntekter både for å dekke driften og de kostbare turnéene. Han har etter hvert fått et betydelig navn i norsk kulturliv, og er aktivt med i lobbyvirksomhet mot politiske myndigheter for økte bevilgninger.

Et orkester på godt under 100 musikere kan aldri komme opp i musikkens formel 1-klasse, det vet han. Det blir derfor en hovedsak for Mariss å øke antallet faste musikerstillinger. Dette lykkes han og administrasjonen med, og når han forlater orkesteret er det med en såkalt «full symfonisk» besetning på over 100 musikere. Å få bedret musikernes lønnsvilkår er også blant hans hjertesaker.

En annen av Mariss' hjertesaker var hans kamp for å få bedret akustikken i Oslo konserthus – eller aller helst å få bygget en egen konsertsal for orkesteret. Dette skulle han aldri lykkes med.

I løpet av 90-tallet øker både Mariss' og Oslo-Filharmoniens anseelse internasjonalt. Orkesteret spiller på 92 forskjellige steder verden over i Mariss' siste 12 år, blant annet på svært prestisjefylte arenaer som The Proms i London og Salzburg-festspillene i Østerrike – til strålende kritikker.

Mariss' egen karriere skyter også fart. Etter hvert får han engasjementer i flere av de virkelig prestisjefylte orkestrene.

3.4.4. 2. sats: Adagio doloroso

25. april 1996 framførte Oslo-Filharmonien med Mariss som dirigent Puccinis opera La Boheme. I ettertid forteller musikerne at han ikke hadde virket i form og at den til vanlig feilfrie dirigenten gjorde flere feil i løpet av konserten. Mot slutten av framføringen kollapser dirigenten. Konsertmesteren rekker akkurat å legge fra seg instrumentet og fange Mariss før han går i gulvet (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018).

Myten som forteller at han fortsatte å dirigere mens de bar ham av scenen, er bekreftet av flere som var til stede. Mariss Jansons hadde fått et massivt hjerteinfarkt. Ambulansen kjører etter sigene til feil adresse, og de som står omkring kan høre at en av legene si at «hvis de ikke kommer om to minutter, mister vi ham» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018). Ambulansen kom i tide.

Slike hendelser vil sette preg på et hvert menneske som opplever det. Mariss' far, Arvid Jansons, døde nettopp av hjerteinfarkt 12 år tidligere mens han dirigerte en konsert med Hallé symfoniorkester i Manchester. Man skulle tro at et slikt sykdomstilfelle ville føre til en nedtrapping og en mindre stressende hverdag. Det så ikke ut til å ha skjedd, for aktiviteten var, og er like høy.

3.4.5. 3. sats – finale. Andante molto drammatico

I begynnelsen februar 2000 melder Mariss Jansons fra at han ikke vil tegne kontrakt med orkesteret når den eksisterende avtalen løper ut. Orkestermedlemmer forteller at han meddelte nyheten fra dirigentpodiet (N.N., Intervjuobjekt 1, 2018) i et følelsesladet øyeblikk for dem alle. Typisk for Mariss gikk han imidlertid straks videre i arbeidet, og gjennomførte både den prøven, ukens prosjekt og hele sesongen med den velkjente energien og besluttsomheten.

Han oppfylte kontrakten fram til våren 2001 og holdt avskjedskonserter og –turné i 2002 (Moe, 2002).

Mariss Jansons hadde da vært Oslo-Filharmoniens sjefsdirigent og kunstneriske leder i over 20 år. Det er det ingen dirigent i orkesterets historie som er i nærheten av, og en uvanlig lang tid for en dirigent av verdensklasse å bli i samme orkester.

Begrunnelsen han ga for å forlate orkesteret, var at norske myndigheter ikke forsto betydningen av å tilby orkesteret gode arbeidsvilkår i en sal med bedre akustikk. Den begrunnelsen opprettholder han fremdeles (Jansons, Hovedscenen: Mariss Jansons og Berlinerfilharmonikerne, 2017). Ikke desto mindre betviles den av mange. Alle intervjuobjektene mener i det minste at det var andre grunner også. For egen del kan jeg legge til at det slett ikke er unaturlig at en dirigent og et orkester går hver sine veier etter lang tids samarbeid.

Uansett: Mariss, og musikerne dog i noe mindre grad, opplevde dette som et «brudd». Han har konsekvent nektet å komme tilbake på gjesteopptredener, noe vanligvis er helt naturlig. Mariss beskriver dette i emosjonelle vendinger, når han svarer på hvorfor han heller ikke kommer til orkesterets 100-årsjubileum i 2019:

«Det var en flott tid [...]. Entusiasmen var stor, og nivået ble veldig høyt. Derfor er jeg svært takknemlig for samarbeidet med musikerne. Det ble min første kjærlighet. [...] Men jeg bærer jo også på en smerte i hjertet. Jeg dro jo fra Norge i et veldig nedstemt humør. [...] Fordi jeg sloss slik for å få til det beste for dette orkesteret, - som jeg var så glad i. Men jeg lyktes ikke. Og nedstemtheten er der fremdeles. [...] Den vil ikke forsvinne. Jeg skulle ønske den forsvant.» (Jansons, Hovedscenen: Mariss Jansons og Berlinerfilharmonikerne, 2017)

3.5 Etter Oslo

Siden denne oppgaven skal undersøke Mariss Jansons' tid i Oslo, beskrives ikke årene fra 2002 og fram til i dag nærmere. Samarbeidet med Oslo-Filharmonien ble imidlertid en uvurderlig plattform for karrieren.

Han har gjort betydelig suksess, og er i dag en av de fremste dirigenter i verden. Han dirigerer de beste orkestrene, har fått æresbevisninger og priser i mange land, og er en skattet lærer for unge dirigenter. Det er ingen tegn til at han skal trappe ned, til tross for helseproblemer og at han fylte 75 år i januar i år. Et sitat fra intervjuet med NRK kan tjene som et bilde på dette: Intervjuer: «Jeg har fulgt prøvene i dag. Du er fremdeles like detaljorientert. Du vil ha full kontroll. Er det alltid slik?» Mariss Jansons: «Ja. Jeg har den mentaliteten og de prinsippene.»

4. Metode

Det er hverken skrevet biografier eller vitenskapelige arbeider om Mariss Jansons og hans ledelse. Gjennomgangen av hans liv og virke i de foregående kapitlene er i første rekke basert på kortere artikler og intervjuer fra ulike publikasjoner.

Disse kildene gir i beste fall en indirekte og i verste fall upålitelig eller misledende informasjon om Jansons' lederstil. For å drøfte oppgavens problemstillinger var det derfor nødvendig å gjennomføre intervjuer med personer som arbeidet med Jansons under hans periode i Oslo. Jeg intervjuet i alt seks medarbeidere fra tiden i Oslo ved bruk av semi-strukturerte intervjuer. Utvalget av intervjuobjekter er ikke representativt, men basert på kontakt med personer jeg kjenner til og som var villig til å la seg intervjuer. Se vedlegg 1 og 2 for detaljer.

Bakgrunns materialet i denne oppgaven er funn fra analyse av intervjuer, i tillegg til diverse artikler, fjernsynsprogram, intervjuer fra ulike medier.

4.1. Åndsvitenskap vs naturvitenskap

Den vitenskapsteoretiske diskusjon på 1900-tallet omhandlet spørsmålet vedrørende ulike type vitenskap og i hvilken grad vitenskapsmetoder bør være like, uavhengig av hvilket tema det forskes på. Spørsmålet om metode i vitenskapen har nok vært heftig debattert i tusener av år før dette. Forskjellen mellom idealisten Platon og den jordnære, tydelige og håndgripelige Aristoteles har preget vitenskap og filosofi i to tusen år.

I forrige århundre raste imidlertid debatten om et skarpere skille mellom naturvitenskap og humaniora eller åndsvitenskapene (Krogh, Endresen, Iversen, & Evang Reinton, 2003). Naturvitenskapen kunne se tilbake på et par hundreår med suksess og framgang, mens det var på 1800-tallet at historieforskning krevde sin plass som et stuerent universitetsfag.

Tilhengere av hypotetisk-deduktiv metode hevdet at det bare er slike metoder som kan brukes i forskning og at det er dette som med rette kan kalles vitenskap: Kravet til vitenskapelig virksomhet vil kun være oppfylt dersom en bestemt metode benyttes, og naturvitenskapen sto meget sterkt som et bevis på hva forskningen kunne oppnå av dokumenterbar kunnskap.

Andre hevdet imidlertid at det finnes flere metoder som kan brukes i forskning. Andre disipliner enn de naturvitenskapelige, som historieforskning, hadde vokst

frem, og åndsvitenskapen hadde behov for å legitimere sin eksistens og egenart. Debatten mellom naturvitenskapene og åndsvitenskapene handlet i stor grad om å forsvare retten til å bli kalt vitenskap og å begrunne vitenskapeligheten i denne forskningen (Krogh, Endresen, Iversen, & Evang Reinton, 2003).

Den italienske filosofen Giambattista Vico (1668-1744) mente at var det behov for spesielle fremgangsmåter i historievitenskapen som vi ikke trenger i naturvitenskapen. Dette skyldtes skillet mellom de objektene som naturvitenskapen og historikerne forsket på. Johann Gustav Droysen (1808-89) tydeliggjorde dette da han presenterte skillet mellom natur- og åndsvitenskap som skillet mellom å forklare og å forstå. Når enkeltfenomener kunne føres tilbake til et grunnleggende prinsipp eller en lov, slik man gjorde i naturvitenskapen, forklarer man fenomenet. Historiske fenomener kunne imidlertid ikke forklares med allmenngyldige lover, men gjennom menneskets forståelse ut fra sin innlevelse i det studerte fenomenet (Krogh et al. 2003).

Positivismestriden i Norge

I Norge kan Arne Næss og Hans Skjervheims debatter på 50-tallet tjene som eksempel på grunnleggende diskusjoner om vitenskapsteori. Arne Næss hadde en posisjon på denne tiden som kalles positivistisk og scentistisk, mens Skjervheim på sin side gir sin versjon av det skillet om Vico og Droysen trekker opp (Krogh et al. 2003, s. 114).

I sitt essay «Deltakar og tilskodar» (Skjervheim, 1996) kritiserer han innstillinger til mennesker i samtidens sosiologi og psykologi, som han mener objektiviserer på en uheldig og umulig måte. Når vi opptrer kun som tilskuere, gjør vi de andre kun til fakta. Hvis man gjør det som forsker, går man glipp av forståelsen av at mennesker er tenkende, handlende og følende. Da kan man heller ikke gjøre forskningen relevant, mener Skjervheim (Krogh et al. 2003).

4.2. Hva er hermeneutikk?

Hermeneutikk er læren om fortolkning av tekster. Det betegner de humanistiske vitenskapenes særlige metode (Wilhelm Dilthey), eller en filosofisk teori om all forståelse (Martin Heidegger) (Alnes, 2018).

Begrepet hermeneutikk er utledet av det greske verbet hermeneuon.

Hovedbetydningene er: å uttrykke, å utlegge og å oversette (Krogh Krogh et al. 2003).

*Hans-Georg Gadamer*s bok *Warheit und Methode* kom ut i 1960, og regnes som det samlede verk innen den hermeneutiske tradisjon.

Gadamer mener at hermeneutikk ikke

er en metode, men en generell

filosofisk teori om hva forståelse er.

Han vektlegger hva som skjer i oss og

med oss når vi forstår (Krogh,

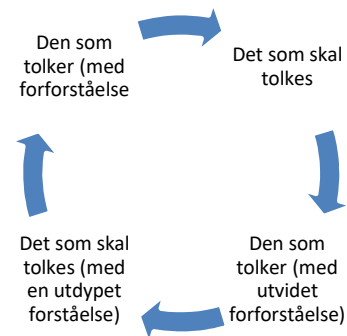
Endresen, Iversen, & Evang Reinton,

2003). Våre erfaringer, holdninger og

oppfatninger påvirker våre fordommer

eller for-forståelse. Vi går altså ikke nøytralt inn i prosessen med å tolke det vi ser.

Figur 1 er adaptert av meg fra Krogh et.al. (2003) side 249.



Figur 1

4.3. Kilder og kildekritikk

En av utfordringene i denne analysen har vært kildene. Det finnes svært lite materiale fra Mariss Jansons selv som belyser hans tanker bak virksomheten, eller beskriver hans lederteknikker eller – filosofi. Intervjuene fra ulike publikasjoner og andre medier går lite inn på dette.

Siden det ikke er skrevet noen biografi om ham, er det viktig at jeg har tilgang til å få informasjon fra Jansons medarbeidere. Slik kan jeg få et innblikk i hvordan han ble opplevd som leder og komme nærmere hans lederfilosofi, -stil og -teknikker enn tilgjengelige artikler om og intervjuer med dirigenten selv kan gi.

Som det vil framgå, har intervjuobjektene hatt lite informasjon om Jansons' tanker om ledelse og strategiske disposisjoner. Jeg har derfor vært nødt til å se på hva kildene forteller om Jansons faktiske handlinger, hvordan de ble oppfattet av medarbeiderne og hvilke resultater handlingene faktisk førte til. I tillegg gir de tidligere medarbeiderne en god del informasjon om hva *de tror* kan ha vært Jansons strategier, planer og motiver.

Dette er en akseptabel risiko. For det første er det mulig å sammenholde resultatene av ledelse sammen med kjennetegn på lederen for å si noe om effekt

av ulike lederroller: rollen sees på som en «observerbar «adferdsprosess» som kan beskrives og analyseres» ((Conger & Kanungo, 1998, s. 47) min oversettelse).

For det andre bygger Conger & Kanungos modell på forutsetningen at karismatisk ledelse som attributt er basert på følgernes oppfattelse av lederens adferd.

Det ligger naturligvis også en feilkilde i utvalget av intervjuobjekter. De er få, ikke et representativt utvalg og kan ha egeninteresser jeg ikke er kjent med. Jeg har forsøkt å kompensere for det ved å stort sett trekke fram poeng der respondentene er omforente. For øvrig er det interessant hvor samstemte de er.

4.4. Forforståelse

Min forforståelse er at Mariss Jansons ledelse har kjennetegn på karismatisk ledelse i tråd med med Conger & Kanungos modell for de to første stadiene (Conger & Kanungo, 1998).

For det første, må han må ha grepet anledningen i et orkester med utviklingspotensiale. Han må ha sett hva som kunne utrettes innenfor eksisterende rammevilkår, og i tillegg sett muligheter for ekspansjon av disse. Videre tror jeg at han evnet å beskrive orkesterets situasjon og kvalitet som «uønsket» og nødvendig å forbedre.

For det andre tror jeg at han evnet å formidle målene, både på kort og lang sikt, på en inspirerende måte og slik at de ble forstått og akseptert av organisasjonen.

Når det gjelder det tredje stadiet i modellen er min forforståelse at han ikke vil kunne defineres som en karismatisk leder. Som det vil beskrives senere, stiller modellen krav til ukonvensjonelle og uvanlige metoder for å oppnå visjonen. Slik jeg kjenner Jansons fra tidligere omtaler, er det lite som tyder på at hans ledelsesmetoder og – teknikker var forskjellige fra den vanlige dirigents verktøykasse.

I utgangspunktet er det også usikkert om hans «Influence strategy», altså strategien(e) for å få og beholde makten, er basert på posisjon som sjefsdirigent, og eller på personlig respekt og beundring. Inntrykket som sitter igjen hos meg fra omtale og media, er at han var svært tydelig overfor medarbeiderne med hensyn til hvem som var sjefen. Dette kan ha grenset mot en diktatorisk lederstil, kanskje til og med fryktbasert. Samtidig var han høyt beundret og med stor autoritet i kraft

at person og kompetanse. Dette henger sammen med det siste elementet i min for- forståelse. Conger og Kanungo betegner det som «The shadow side of charisma» Jeg tror at Mariss Jansons over tid kan ha utviklet kjennetegn på en negativ form for karismatisk ledelse (Conger & Kanungo, 1998, ss. 211-214).

5. Kort om tidsperspektiver i dirigentens ledelse

Det er flere utfordringer når ledelsesteorier skal brukes til å beskrive en dirigents ledelse av et orkester. En av dem er de ulike tidsfasene ledelsen foregår i:

1. Konsertsituasjonen: Dirigentens synlige ledelse for publikum foregår i framføringen, der idéen skal presenteres offentlig. Her utøves ledelse i *sanntid*, og virkemidlene er utelukkende mimikk, fakter og kroppsspråk. Dette er en lederoppgave som er helt særegen for dirigenten.
2. Produktutvikling: Innstuderingen (innøvingen) av musikkstykket går over en lenger periode, kanskje fire dager for profesjonelle orkestre. Dette er forberedelsesfasen før framføringen. Her har dirigenten muligheter for både samarbeid og instruksjon, idéutvikling i fellesskap eller «micromanagement».
3. Strategisk utvikling: I de tilfellene der en dirigent leder et orkester over tid, vil dirigenten ha mulighet til å ha mål for orkesterets utvikling på sikt. Dette kan være visjoner, og kan være uttrykk for en «kongstanke» fra dirigenten selv. Et slikt mål kan f.eks. være å utvikle orkesteret til å bli verdensledende.

På enkelte steder i denne oppgaven vil det være nyttig å relatere teori, drøfting eller konklusjoner til en eller flere av disse tidsperspektivene.

6. Analyse og drøfting

For å utrede hovedproblemstillingen «Var Mariss Jansons en karismatisk leder?» vil jeg analysere og drøfte Mariss Jansons lederstil i lys av de kildene som har vært tilgjengelige for meg, og holde dem opp mot teori om karismatisk ledelse. Jeg benytter Conger og Kanungos modell til å vurdere graden av karismatisk ledelse. Underproblemstillingene i denne oppgaven er knyttet til hvert stadium i modellen.

6.1. Karismatisk ledelse

Den tyske sosiologen Max Weber (1864-1920) var den første som benyttet begrepet karismatisk på sekulære ledere (Conger & Kanungo, 1998, s. 12). I følge Weber måtte makthavere ikke bare tvinge andre. Lederen «må få de andre til å akseptere sin makt, gjøre den legitim» (Engelstad, 2005, s. 16). Weber deler samfunnsmakt i tre kategorier: tradisjonelt, legalt og karismatisk. Den karismatiske makten baseres på følgernes oppfattelse av en leder med eksepsjonelle personlige egenskaper (Conger & Kanungo, 1998, s. 12). Weber mente imidlertid at karisma var en ustabil kraft, og måtte enten bli institusjonalisert eller rasjonalisert – eller begge deler (Conger & Kanungo, 1998, s. 27).

I sin artikkel fra 1977 drøfter Abraham Zaleznik indirekte temaet karisma i ledelse, når han sammenligner «managers» og «leaders»: «To be effective, leaders must project their ideas onto images that excite people and only then develop choices that give those images substance» (Zaleznik, 1977). Ledere, hevder Zaleznik, handler fra posisjoner med høy risiko. De er mentalt disponert til å søke risiko og fare, særlig der det kan være sjanse til gevinst.

Forskjellen på administratorer og ledere er også tema for Henrik Ibsens skuespill «Kongsemnerne». Begrepet «Kongstanke» etableres i Ibsens skuespill «Kongsemnerne» (1863). Det beskriver Håkon Håkonssons visjon for hva kan skal bruke makten sin til: «Norge var et Rige, det skal blive et Folk.» (Ibsen, 1864, s. 118) For Håkons rival til makten, hertug Skule, er dette radikalt: At makten skal ha et formål – ikke være målet i seg selv. Skule innser at Håkon, på grunn av sin «kongstanke» får følgere: Skule finner ikke det mennesket som vil tro på ham og følge ham, og dette skyldes Skules manglende autenticitet og kongstanke: Han er en administrator – ikke leder. Han er det Zaleznik kaller en «manager» som gjør tingene rett, og ikke de rette tingene (Zaleznik, 1977).

Conger & Kanungo presenterer en teori for karismatisk ledelse basert på kjennetegn på lederes adferd, der lederens rolle kan observeres, beskrives og analyseres. Teorien bygger på at karismatisk ledelse kan vurderes ut fra følgernes oppfatning av deres leders adferd (Conger & Kanungo, 1998).

Modellen, som er utviklet på bakgrunn av teorien, tar utgangspunkt i at ledelse er en prosess som innebærer å bevege medlemmer av en organisasjon fra en nå-situasjon mot en framtidig situasjon. Prosessen kan også beskrives som en

bevegelse vekk fra «status quo» mot å oppnå ønskede, langsiktige mål. Conger & Kanungo beskriver kjennetegn hos karismatiske ledere i tre stadier:

1. Vurdering av nå-situasjonen
2. Formulering av visjoner og mål
3. Strategier for å nå disse målene

For hvert av stadiene gis det en rekke kjennetegn for om en leder er å anse som karismatisk. Dette gjør det mulig å benytte modellen til å undersøke om karismatisk ledelse er til stede. Modellens stadier og dens kjennetegn på karismatisk ledelse vil beskrives nærmere for den enkelte underproblemstilling.

Conger & Kanungo predikerer mulige positive resultater av karismatisk ledelse:

Tabell 1

<i>Gruppenivå:</i>	Høy grad av samhold	
	Lavt konfliktnivå	
	Høy grad av felles verdier	
	Intern enighet	
<i>Individnivå:</i>	I relasjon til lederen:	
		Ærbødighet/aktelse
		Tillit
		Tilfredshet
	I relasjon til oppgaven:	
		Samhold i gruppen
		Høy grad av og/eller kvalitet på oppgaveløsning
		Høy grad av myndiggjøring

«The shadow side»

Det er umulig å presentere teori om karismatisk ledelse uten å komme inn på de åpenbare risikoer ved karismatisk lederskap. I ekstreme tilfeller kan den karismatiske lederen bringe katastrofer over så vel organisasjoner som nasjoner. Conger & Kanungo (1998) kaller dette «The shadow side of Charisma».

Forfatterne peker på narsissisme som en hoveddriver mot negativ karismatisk ledelse, og setter opp fire hovedkategorier av problemer med «dysfunksjonelt karismatisk lederskap»:

1. Brist i lederens visjon, som kan bl.a. vise seg i at visjonen reflekterer lederens behov, ikke organisasjonens eller følgernes, eller grov feilberegning av støtte, ressurser eller andre rammevilkår (Conger & Kanungo, 1998, ss. 218-228).
2. Dysfunksjonelle relasjoner til følgerne er skyggesiden av den karismatiske leders styrke: at følgerne identifiserer seg sterkt med lederen og lederens kongstanke. Lederne kan komme til å benytte sine gode kommunikasjons-egenskaper til å forlede følgerne, omgi seg med «nikkere» og få følgerne til å akseptere lederens disposisjoner uten kritikk. (Conger & Kanungo, 1998, ss. 228-231)
3. Utilstrekkelige ferdigheter, siden den karismatiske leder ofte mangler organisatoriske og instrumentelle ferdigheter. Endringsarbeid krever karisma, men også ferdigheter som å skape struktur, kontroll og oppfølging (Conger & Kanungo, 1998, s. 232). Dette er ferdigheter som er knyttet til lederfiguren «administratoren» (Zaleznik, 1977), og ukarakteristisk for den karismatiske.
4. Etterfølgelse er et vanlig problem, siden karismatiske leders visjoner og endringsprosjekter er så sterkt knyttet til personen. Karismatiske ledere har vanskeligheter for å utvikle etterfølgere med tilsvarende lederevner. Dette kan skyldes at de liker rampelyset så godt at de ikke vil dele det, og at dette driver potensielle «tronfølgere» over til andre organisasjoner (Conger & Kanungo, 1998, s. 236)

Det er naturlig å tenke på enkelte politiske eller religiøse ledere som representerer ekstreme utslag av ett eller flere av disse problemkategoriene som. Bak mange av de verste, menneskeskapt katastrofene i historien står det ledere med åpenbare karismatiske og narsissistiske trekk.

6.2. Første underproblemstilling

I hvilken grad var Mariss Jansons sensitiv i forhold til omgivelsene - mulighetene og begrensningene i orkesteret og rammefaktorene?

6.2.1. Teoretisk rammeverk

«Ståstedsanalyse» er et begrep vi møter overalt. Det er åpenbart at for å stake ut en kurs, må man ha kunnskap om hvor man er. Å definere retning er en av de primære funksjonene til lederskap. For å gjøre dette effektivt må lederen både være i stand til å analysere ståstedet – status quo. Den karismatiske lederen har en

helt spesiell følsomhet overfor omgivelsene: Muligheter, begrensinger og følgernes evner og behov.

For å vurdere omgivelsene må en leder sikre seg bred informasjon. Dette finner lederen både innad i organisasjonen gjennom tett kontakt med alle deler av den og utenfor gjennom nettverk og undersøkelser. For å få pålitelig informasjon av høy kvalitet er det en forutsetning at lederen skaper en trygg og åpen kultur, og modellerer et støttende klima: tillit, ærlighet, åpenhet for konstruktiv kritikk og debatt (Conger & Kanungo, 1998, s. 132).

Det som skiller karismatiske ledere mest fra andre effektive ledere, er deres ønske om å utfordre status og bidra til radikale endringer. (Conger & Kanungo, 1998, s. 121). Karismatiske ledere jakter på det uønskede i ståstedet, og derfor vil de alltid bli sett på som endringsagenter, i motsetning til «administratorer».

Tolkning av nå-situasjonen ligger til grunn for formulering og oppnåelse av visjoner. Følsomhet for *omgivelsene* er viktig for å formulere visjoner, men følsomhet overfor *følgerne* er av betydning for å skape aksept og implementering. (Conger & Kanungo, 1998, s. 139). For å få gjennomslag og støtte for endringsarbeidet klarer den karismatiske lederen å formidle det utilfredsstillende i nå-situasjonen på en troverdig og overbevisende måte.

Dette kan oppsummeres slik:

Vurdering av nå-situasjonen innebærer evaluering av muligheter, ressurser og hindringer i omgivelsene og følgernes behov. Dette må føre til en forståelse av mangler ved nå-situasjonen som må artikuleres og formidles på en effektiv måte.

6.2.2. Drøfting

Tabell 2 viser eksempler på viktige elementer i en analyse og forståelse av omgivelsene for en orkesterdirigent:

Tabell 2

Interne forhold:	Eksterne forhold:
Kvalitet på «produktet»	Orkesterets anseelse
Antallet musikere/orkesterets størrelse	Publikumsoppslutning/lojalitetsgrad
Musikernes ferdigheter/kompetanse/erfaring	Kulturpolitikk, lokalt og nasjonalt
Materielle rammevilkår: instrumenter, utstyr, bygningsrelaterte fasiliteter (akustikk, tilgang på øverom m.m.)	Finansieringskilder

Musikernes ansettelsesforhold/alder	Repertoarets popularitet
Administrasjonens kapasitet/kompetanse	
Klima/kultur: samarbeid eller konflikt	

Informantene peker på at Jansons kom til Oslo som en ung og forholdsvis ukjent dirigent. «Han kjente ikke orkesteret – og potensialet.» (N.N., Intervjuobjekt 2, 2018) Det innebærer at han ganske raskt må ha fått forståelse for situasjonen, analysert, vurdert det uhensiktsmessige i status quo og startet formidlingen av dette, for det tok ikke lang tid før endringene begynte å skje.

Det imidlertid sies at ingen av de jeg intervjuet mente at Jansons noen gang hadde presentert en overordnet ståstedsanalyse og det eventuelt uakseptable med den. Man kan spekulere i om han hadde tanker om dette, men å presentere det ville kanskje ha vært et for stort brudd med den tradisjonelle dirigentrollen.

Kvalitet

Det vil gå utover rammene for denne oppgaven å se nærmere på alle disse elementene i detalj. Det aller mest åpenbare for en leder å være oppmerksom på er kvalitet i organisasjonens arbeid. Ikke minst gjelder dette kunstneriske ledere. Det er enhver dirigents viktigste oppgave å identifisere utilfredsstillende kvalitet i orkesterets framføringer, artikulere det for musikerne og vise vei mot forbedring.

Det er vanskelig å finne dokumentasjon på at Mariss Jansons skiller seg betydelig ut med en egen følsomhet for utilfredsstillende kvalitet. Imidlertid kan det hevdes at den påtakelig raske kvalitetsutviklingen orkesteret gjennomgikk sannsynliggjør at Jansons gjorde noen riktige grep. Alle de jeg intervjuet peker på hans monomane opptatthet av høy kvalitet i alle ledd, og en meget sterk lojalitet til musikkstykket og komponistens intensjoner. Hvordan dette manifesterer seg i hans visjoner og virkemidler for å oppnå dem, skal jeg komme nærmere tilbake til.

Musikernes samlede kompetanse

Et mulig tegn på Jansons' følsomhet for muligheter og begrensninger i omgivelsene var hans valg av repertoar. Så godt som alle informantene peker på betydningen av dette. En av de jeg intervjuet sa at når det gjelder utvikling av repertoaret «hadde Mariss en plan for dette. Repertoaret ble bygget sakte opp – både med tanke på egne ferdigheter, og orkesterets. Han bygget sten på sten.» (N.N., Intervjuobjekt 6, 2018)

Flere av informantene peker på at Jansons startet med det repertoaret han kjente best selv, og som han opplevde at Oslo-Filharmonien kunne makte. Deretter bygget han ut med vanskeligere repertoar: «Haydn var veldig rart til å begynne med.» (N.N., Intervjuobjekt 4, 2018)

Når det gjelder å se muligheter og hindringer i musikernes kompetanse, vil de fleste profesjonelle dirigenter ha evne til å identifisere disse. Mariss Jansons ser ut til å hatt en uvanlig sterk evne til å videreutvikle og forbedre.

Flere av intervjuobjektene peker på at Jansons var følsom for musikernes behov: «Han var opptatt av den enkelte musiker – og det er han visstnok fremdeles.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018) Dette gjaldt de faglige forutsetningene, men også materielt og sosialt. Han engasjerte seg i musikernes lønns- og arbeidsvilkår, parkeringsplasser, musikerne sosiale fellesskap og ønsket å få kantine med ølservering for de ansatte (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018).

I intervjuene ønsket jeg å komme inn på eventuelle konflikter med musikere som ikke tilpasset seg Jansons lederstil. Informantene presiserte at han behandlet alle med respekt: «Aldri skjeve blikk på de som eventuelt spilte feil.» (N.N., Intervjuobjekt 6, 2018). Samtidig kommer det fram at det ikke var alle som opplevde sine behov sett: «[...] fikk vi et godt forhold. Det gjaldt ikke alle. Han var veldig kravstor, men aldri direkte ufin [...] aldri for å være slem, men bare hans brennende ønske om å gjøre det bra.» (N.N., Intervjuobjekt 1, 2018)

Rammevilkår/finansiering

Repertoarvalget henger også sammen med orkesterets størrelse. Jansons forsto at orkesterets framgang også forutsatte at det måtte bli større. I samarbeid med administrasjonen brukte Jansons mye energi på å skaffe finansiering. De lyktes i å bygge orkesteret ut slik at de kunne framføre de store, romantiske orkesterverkene, noe som Jansons så var nødvendig for å etablere internasjonal anerkjennelse.

Mulighetene som lå i lobby-virksomhet må han også ha vært oppmerksom på, og dette støttet han administrasjonen i. Dette sitatet er et særlig godt eksempel på synlig misnøye med nå-situasjonen: Mariss ble møtt med motargumentet «Slik er det her i Norge», og svaret kommer umiddelbart: «Nei, det var ikke bra nok. La meg få snakke med Kongen.» Det fikk han ikke, men derimot ble det møte med statsministeren. (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

Hvis man skal tro Jansons selv, demonstrer hans avgang hvor opptatt han var av å endre status quo med hensyn til materielle rammebetingelser. Når han etter mange års kamp for et nytt konserthus ikke når fram, velger han å forlate orkesteret.

Anseelse/popularitet

Jansons var åpenbart opptatt av orkesterets og sin egen anseelse, og han må ha sett på eksisterende anseelse som utilfredsstillende og sett muligheten til å endre dette. Turnevirksomheten var et av områdene der Jansons benyttet muligheter i omgivelsene til å øke anseelsen. Også her synliggjorde han det utilfredsstillende i status quo: Orkesteret gjennomførte få turneer. Dette endret han ganske umiddelbart. I tillegg spilte orkesteret før Jansons stort sett norsk musikk på turneer i utlandet. Dette måtte han også endre på. Jansons skal visst ha sagt: «Vi skal til London – vi skal spille Tsjaikovsky.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

6.2.3. Delkonklusjon

For å vurdere i hvilken grad Mariss Jansons var sensitiv overfor omgivelsene, benyttes Conger & Kanungos attributter for første stadium av karismatisk ledelse.

Vurdering av muligheter og hindre i omgivelsene. Basert på endringer og oppnådde resultater i Oslo, må Mariss Jansons ha hatt en helt spesiell følsomhet for mulighetene som lå i Oslo-Filharmonien på 80-tallet. Det er også mye som tyder på at han identifiserte og håndterte hindre på en effektiv måte.

Vurdering av følgernes behov. Kildene bekrefter at Jansons var er leder som er opptatt av musikernes materielle behov. Spørsmålet er om visjon eller kongstanke resonerte med følgerne. Jansons opptatthet av høyest mulige kvalitet i framføringene fant definitivt gjenklang i de musikerne jeg intervjuet. Det må også ha vært forankret i et behov hos publikum.

Effektiv beskrivelse av nå-situasjonen og det utilfredsstillende i den. Når det gjelder ledelse i det mellomlange tidsperspektivet, produktutviklingen (se kap. 3), overoppfyller Jansons forutsetningene på dette punktet. Komponisten og verket var fokus for hans ledelse. Dette kommer jeg nærmere tilbake til. Imidlertid er det uklart hvorvidt om han faktisk artikulerte sin tolkning av status quo overfor følgerne. Ingen jeg intervjuet hadde noen gang hørt ham f.eks. si at «Oslo-Filharmonien underpresterer, og det skal vi endre på».

På bakgrunn av dette vil jeg si at Mariss Jansons i vesentlig grad har kjennetegn på en karismatisk leder i første stadiet av ledelsesprosessen. Jeg ser allikevel at det er utfordringer med å benytte Conger & Kanungos modell på en dirigent. I forbindelse med drøftingen av de neste to stadiene, er det derfor behov for å klargjøre noen særegenheter med denne spesielle lederrollen.

6.3. Andre underproblemstilling

Hvordan artikulerte Mariss Jansons sine visjoner slik at de framsto tydelige for medarbeiderne?

6.3.1. Teoretisk rammeverk

Conger & Kanungos (1998) 2. stadium er «Formulering og artikulering av mål for organisasjonen». Dette er sentralt for all ledelse, men den karismatiske lederen karakteriseres ved å gjøre dette på en særegen måte. Det forutsettes at mulighetene i omgivelsene (ref. forrige stadium) omformuleres til en strategisk, idealisert visjon. Det er tre attributter som karakteriserer karismatisk ledelse i dette stadiet:

1. Visjonen skal gi inspirasjon og skille seg betydelig fra nå-situasjonen, men allikevel innenfor det følgerne kan akseptere.
2. Følgerne identifisering med visjonen føre til at lederen ikke bare er godt likt, men en som følgerne identifiserer seg med og ønsker å imitere.
3. Lederen har en sterk motivasjon for lederskap, og artikulerer visjonen på en tydelig og inspirerende måte.

Begrepet «visjon» er uklart. Det er et begrep det både er mange muligheter og dilemmaer i. Det kan kalles «primitivt» i den forstand at begrepet gir oss overordnet retning, uten å gi tydelige hypoteser eller ideer for utførelse (Conger & Kanungo, 1998, s. 155). Dette kan være en fordel, hevder forfatterne, siden begrepet da kan fange mange fenomener og reflektere kompleksitet og kontekst-avhengighet.

Det er også uenighet blant forskere hvorvidt visjoner faktisk er viktige for den karismatiske leder. Enkelte hevder at psykologisk identifisering med lederen eller lederens «mytologiske» kvaliteter, slik de dannes gjennom rykter og mytedanning, er viktigere og kan erstatte visjonen.

Ledelse er allikevel tett knyttet til formulering av retning og mål. Uten å tilby dette vil ikke en person oppfattes som leder. Formulering av visjoner har en viktig rolle i påvirkningsprosessen og i prosessen med å oppnå lederens mål.

Visjonens funksjon

En visjon er ikke bare langsiktige mål som gir retning til den karismatiske lederens organisasjon. Den er en kompleks mekanisme som lederen bruker for å få følgerne til å identifisere seg med lederen og/eller organisasjonen, øke følgernes oppfatning av lederen som attraktiv og ekstraordinær, styre organisasjonens mål og strategier, styrke følgernes motivasjon og dedikasjon og bygger kollektiv identitet. (Conger & Kanungo, 1998, s. 160)

Visjonens innhold

Det er utfordrende å generalisere omkring innholdet i en visjon. Visjoner utarbeides i hele samfunnet, og ser svært ulike ut. Disneys visjon er, f.eks. «*Make people happy*», mens første setning i Apples «vision statement» er «*We believe that we are on the face of the earth to make great products and that's not changing.*» Norsk forskningsråds visjon er «*Forskning flytter grenser*», og det sittende byråd har formulert følgende visjon for Oslo: «*En grønnere, varmere, mer skapende by med plass til alle*».

To av Jan Kjetil Arnulfs fem kjennetegn ved gode visjoner peker mot innhold: En god visjon (1) utfordrer det bestående og (2) uttrykker et høyt prestasjonsnivå kombinert med ideologiske og verdimesige overtoner (Arnulf, 2014).

Conger & Kanungo hevder at det er et feilgrep å konkludere med at visjonen kun artikuleres i velartikulerte, overordnede formuleringer. Visjonen kan også komme til syne gjennom kulturen i organisasjonen, og gjennom lederens egne handlinger.

I tillegg er visjonen avhengig av kontekst og dynamisk. Det kan observeres at karismatiske leders visjoner endrer seg over tid. En karismatisk leders visjon er ikke alltid veldefinert og ferdig til å begynne med, men kan utvikles etter hvert (Conger & Kanungo, 1998, ss. 161-172).

Det er allikevel enkelte kjennetegn ved karismatiske leders visjoner. Visjonen har større mulighet til å skape endring i følgerenes holdninger jo mer ekstrem den er, riktignok innenfor rammen av det som kan aksepteres. Det er en forutsetning for karismatisk ledelse at visjonen som bryter med status quo resonnerer med

følgerenes håp og drømmer. Da kan visjonen skille seg betydelig fra det eksisterende, og allikevel aksepteres.

Ledere blir karismatiske når de lykkes i å endre følgerenes holdninger i retning av å akseptere en slik avvikende visjon, slik at den inspirerer og motiverer dem (Conger & Kanungo, 1998, s. 54).

Formulere og kommunisere visjonen

Innenfor utnyttelse av visjoner i ledelse, er det dette området hvor den karismatiske lederen skiller seg mest fra andre ledertyper. Conger & Kanungo siterer Pondy (1978), som sier at en av de viktigste oppgaver i ledelse er å bruke språk til å gjøre aktiviteter meningsfulle. Dette leder oss inn på «sensemaking» (Weick, 1995) som jeg vil komme tilbake til senere. Conger & Kanungo setter opp tre hovedroller for lederens bruk av språk:

Språk som meningsskapende er den viktigste, og kanskje mest komplekse rollen. Det forutsettes at den karismatiske lederen er særlig dyktig til å hjelpe følgerne til å konstruere mentale modeller av verden, som gir innhold til arbeidet og rettferdiggjør handlingene (Conger & Kanungo, 1998, s. 173).

Språk som justerer/styrer dreier seg ikke bare om å gi retning til organisasjonens strategiske arbeid, men også styre følgernes verdier og handlinger slik at de fokuserer på å oppnå organisasjonens mål. Derfor bruker den karismatiske leder mye tid og energi på å kommunisere holdninger, verdier og adferd.

Språk for å bygge troverdighet: Gjennom bruk av retorikk synliggjør den karismatiske leder sin selvsikkerhet, overbevisning, ekspertise og opptatthet av følgernes behov. Dette skal gi lederen og visjonen troverdighet. En karismatisk leder vil hele tiden vise velvilje i sin kommunikasjon med følgerne, parallelt med å demonstrere sine personlige offer til det beste for organisasjonen.

6.3.2. Supplerende teori

I gjennomgangen av Conger & Kanungos beskrivelse av stadium 2 i modellen for karismatisk ledelse, blir det tydelig at den bør suppleres med andre tanker rundt lederes visjoner og hvordan disse artikuleres og kommuniseres.

Jeg har allerede vært inne på «sensemaking», og vil komme tilbake til det. Ideen om en sterk og tydelig visjon og en leder som kommunisere dette på en måte som

skaper mening for følgerne peker mot bruk av narrativer i ledelse. Jeg derfor kort se på narrativer og autentisitet.

Gardner (1995) presenterer tre nivåer av lederskap (Gardner, 1995, s. 10), der det øverste er den visjonære lederen. Den visjonære lederen skaper en helt ny fortelling som et alternativ til den rådende. Gardner mente at lederen må kunne gi andre identitet gjennom sitt narrativ (Eikeset, 2018). For å klare dette, må lederen kunne «bære» fortellingen selv. Den må være forankret i ham selv, hans handlinger og unike, autentiske erfaringer (Bjartveit, Eikeset, & Kjærstad, Roma Victrix, 2012, s. 55). Dette er krevende, ikke minst fordi lederens rolle og personlighet må være sammenføydd og «enhver sprekke vil vekke indignasjon, selv om fusjonen kan sees som paradoksal» ((Czarniawska, 1997, s. 33), min oversettelse).

6.3.3. Dirigenten som leder

På bakgrunn av erkjennelsene gjennom drøftingen av første delproblemstilling, er det nødvendig å se nærmere på dirigentens spesielle lederrolle og -oppgave. Det er utfordrende å analysere en «kunstnerisk leder» med verktøy som baseres på teorier og begrepsapparat som er utviklet for ledere av organisasjoner av en annen karakter og med andre mål enn et orkester. En av utfordringene er kunstlederskapets preg av «tyranni». I sin bok «Kunstledelse» beskriver Grete Wennes «Det fascinerende tyranniet», der hun bruker «tyranni» for å illustrere en type ledelse som er mulig for kunstnerisk ledelse (Wennes, 2006, s. 129).

I følge Niina Koivinen (2003) kan dirigenter muligens være de mest udemokratiske ledene i verden (Wennes, 2006, s. 130), og Wennes siterer en tidligere styreleder i et norsk orkester: «Den kunstneriske ledelsen har all makt. Det finner null demokrati på dette felt». Men, dirigenten må også «fortjene» autoriteten: Hvis musikere er uenige i dirigentens tolkninger, vises dette vanligvis ikke i direkte reaksjoner, men mer i form av lavere innsats og mindre konsentrasjon. «Motvilje og misnøye er utøvernes «maktmiddel»» (Wennes, 2006, s. 131).

Dirigentrollen er delvis definert av tradisjon, men også av de helt spesifikke oppgavene en klassisk orkesterdirigent har:

- velge repertoar og tolke det
- vurdere musikernes framføring og artikulere det utilfredsstillende i denne

- kommunisere den ønskede situasjon: en framføring i tråd med komponistens mening og dirigentens tolkning av denne
- veilede fram til den ønskede situasjonen
- lede framføringen slik at resultatet blir i overenstemmelse med ønsket

Denne prosessen ligner stadiene i Conger & Kanungos modell. Det kan derfor hevdes at karismatisk ledelse er en naturlig lederrolle for en dirigent.

Det er allikevel utfordringer i alle stadiene av Conger & Kanungos modell. Når det gjelder følsomhet for omgivelsene, vil en dirigents primære interesse vil vanligvis ikke være de ytre omstendighetene (ref. tabell 2). Dirigenten vil først og fremst fokusere på musikernes kompetanse og hvordan deres framføring kan ledes fram til et best mulig resultat samme uken. Beskrivelse av nåsituasjonen og det eventuelt utilfredsstillende i den vil være rettet mot det enkelte verket.

Videre, kan man egentlig tenke seg at en dirigent i teorien kunne ha samme type visjoner som andre ledere: Musikkopplevelse av høy kvalitet til alle, bli det mest etterspurte orkesteret i Europa, vinne Grammy-pris for beste innspilling osv. Min påstand er at dette ikke er en vanlig måte å tenke på for en kunstnerisk leder, noe som i stor grad bekreftes av intervjuene.

Jeg vil hevde at den vanligste og sterkeste visjonen ligger i ideen om framføringen av selve kunstverket. Dette kan betraktes som fragmenterte og kortsiktige mål. Oslo-Filharmonien framfører tross alt nye musikkstykker i slutten av hver uke.

De aller fleste dirigenter har en visjon om en perfekt framføring i tråd med komponistens intensjoner, tolket av dirigenten og framført for publikum. Jeg skal komme tilbake til at dette i høyeste grad gjelder Mariss Jansons.

En «visjon» om en gitt kvalitet på neste konsert vil kunne tilfredsstillende forutsetningene i visjonens funksjon, innhold og kommuniserbarhet som presentert over. Samtidig er slike mål svært konkrete og kortsiktige, og vil av mange ikke oppfattes som en «visjon».

Med henvisning til Conger & Kanungos vektlegging av visjon som et «primitivt» begrep med åpent innhold, velger jeg å basere meg på at ideen om en viss kvalitet på framføringen av et gitt musikkstykke kan sees på som en visjon. Videre at måten denne visjonen formuleres og kommuniseres på kan være tegn på karismatisk lederskap.

Attributtene som karakteriserer karismatisk ledelse i siste stadium av modellen fokuserer bl.a. på det ukonvensjonelle i lederteknikkene. En tradisjonell dirigent har en ganske spesifikk «verktøykasse» for ledelse, og det er utfordrende å bruke disse attributtene som mål på en dirigents karismatiske ledelse.

6.3.4. Drøfting

For å kunne si om Mariss Jansons artikulerte sine visjoner tydelig, må det undersøkes hva visjonene faktisk var, før det drøftes hvorvidt visjonens karakter og hans formidling av den kan sies å ha karismatisk karakter.

Innholdet i visjonen

Først må det presiseres at det er få tegn materialet som tyder på at Jansons hadde klare, langsiktige visjoner og strategier for hvor han ville føre Oslo-Filharmonien. Han kom til Oslo som en ukjent dirigent, og hadde behov for orkesteret for å fremme karrieren, men han hadde nok ikke planlagt framgangen, sier en av de tidligere medarbeiderne (N.N., Intervjuobjekt 2, 2018). Flere av intervjuobjektene framhever at han ikke kunne ha kjent orkesteret og dets potensiale på forhånd.

Samtidig er det åpenbart for flere at han hadde ambisjoner, både på vegne av orkesteret og seg selv. Flere sier at han brukte orkesteret til å «trene med», kanskje for å skaffe seg en plattform for større oppgaver. Han bygget sin karriere sammen med orkesteret. «Han kom inn som ung dirigent med visjoner og ideer om hva han ville – men koblet det på å bygge egen karriere. Hadde sine ambisjoner i orkesteret. Ikke bare for seg selv.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018) Bare en av de tidligere medarbeiderne forteller at han nevnte noe som ligner et langsiktig mål: «Jeg har et mål om at OFO skal bli på nivå med Konsertgebouw-orkesteret – da kan jeg gi meg.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

Det er altså vanskelig å konkludere med at Mariss Jansons hadde klare og tydelig formulerte *langsiktige* visjoner. Han har i alle fall ikke kommunisert dem i form av en uttalt frase, og ikke slik at følgerne kunne forstå og identifisere seg med den.

Han var derimot svært opptatt av den kunstneriske utviklingen og å utløse det kunstneriske potensialet. Alle de tidligere medarbeiderne som jeg intervjuet framhevet Jansons' totale dedikasjon til musikken – det aktuelle verket. En av dem formulerer det slik: «Målet var høyere enn Mariss selv. Han satte målet –

kunsten, komponisten – foran seg selv! [Dette er] dirigentens visjon - som vi [musikere] må tro på!» (N.N., Intervjuobjekt 6, 2018).

Det er tydelig at han hadde tydelige visjoner for det enkelte verk. Han var alltid forberedt til fingerspissene og hadde planlagt innstuderingen til detalj. Intervjuobjektene forteller at det etter prøvene aldri var noen tvil om hvordan framføringen skulle være. «Når han kom på prøven var [tolkningen] bestemt. Da ble det presentert at det var dønn sikkert!» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018). Visjonen for hvordan verket skal lyde må altså ha vært veldig tydelig og detaljert formulert.

Det er naturligvis en utfordring å kunne beskrive hvordan denne visjonen da ser ut, siden den til en viss grad må ha vært spesifikk for hvert verk. Det er jo vanligvis ikke på denne måten man ser på visjoner eller kongstanker, men Mariss Jansons visjon må ha vært noe i retning av å «oppnå en perfekt framførelse som oppfyller komponistens egen ide om hva verket skal formidle til publikum».

Ut fra det samlede materialet er jeg ikke i tvil om at denne visjonen er eksistensielt forankret hos Jansons. Gjennom sine handlinger går han langt i å demonstrere hvor dypt dette stikker, i så stor grad at det kan kalles en kongstanke. Det skal jeg komme nærmere tilbake til i drøftingen av tredje underproblemstilling.

Spørsmålet er om Jansons visjon om det perfekte framførte musikkstykke kan sees på som en visjon som avviker radikalt fra status quo. Enhver orkesterdirigent og musiker vil hevde at visjonen skal være en best mulig framførelse. Sett på den måten vil Jansons visjon være helt vanlig, og slett ikke avvikende.

Det er allikevel mye som tyder på at Jansons formidlet noe som resonnererte med «følgernes håp og drømmer». En av informantene sier «MJ var ekstremt målbevisst. En annen divisjon enn det man møter vanligvis. Han forbauset oss stadig med å komme med ville ideer, som vi mer erfarne mente ikke var mulig.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018). En annen: «Han ga oss lyst til å prestere!» (N.N., Intervjuobjekt 6, 2018).

Det var sannsynligvis radikalt å komme til Oslo-Filharmonien på den tiden og forvente at de skulle prestere på linje med de beste orkestrene i verden. Dette må også ha resonnerert med drømmene til mange av musikerne.

Kommunikasjon av visjonen

Når jeg nå har etablert at det er i selve musikkverket Mariss Jansons eksistensielt forankrede visjon ligger, kan jeg se nærmere på kommunikasjonen av den. Innledningsvis er det ett viktig forhold som må kommenteres. Med referanse til Conger & Kanungos vektlegging av språk, er det nødvendig å si at Mariss Jansons språkferdigheter i alle fall i de første årene var svake.

Hans beste (men slett ikke perfekte) europeiske språk var tysk, mens de norske musikerne nok foretrakk engelsk. Selv om han lærte seg mer engelsk etter hvert, hadde intervjuobjektene flere morsomme anekdoter om rar språkbruk. Jeg forutsetter derfor at kommunikasjonen mellom Jansons og orkesteret var sofistikert på andre måter enn rent språklig. Det innebærer en kombinasjon mellom et enkelt men klart språk, direksjonsteknikk, mimikk og kroppsspråk.

Et orkesterpartitur inneholder svært kompleks informasjon om korrekte toner til rett tid, rytmikk, dynamikk, artikulasjon og frasering. Samtidig er notespråket ikke tilstrekkelig presist for å skape en gjengivelse av et verk som er identisk med komponistens intensjoner. Både fordi det mangler informasjon i partituret, men også fordi man skal skape kunst, forutsettes det *tolkning* – først og fremst utført av dirigenten, men også av musikerne. Det å skape en meningsfull, klingende helhet fra notesymboler er dirigentens meningsskaping.

Meningsskaping kan beskrives som en både individuell og sosial aktivitet som består i å organisere stimuli i et rammeverk. (Bjartveit, Foredrag: Sensemaking - Weick, 2018). I sin bok «Sensemaking in organizations» hevder Karl Weick at handling er avgjørende for meningsskaping. Det er sju karakteristika ved en meningsskapende prosess (Weick, 1995, s. 17). Den tredje dreier seg om handling, og hvordan handlingen i seg selv påvirker virkeligheten.

Jeg vil hevde at samhandlingen mellom Jansons og musikerne i innstuderingen av et verk var meningsskapende kommunikasjon. Spørsmålet blir da om den kan kalles karismatisk.

Et poeng alle intervjuobjektene trekker fram er den tryggheten de følte på hver konsert med Jansons. «Du ble så trygg!» (N.N., Intervjuobjekt 4, 2018). En annen sier: «[...] alle ledd vet hva som skjer hele tiden. Alle scenariene er gjennomarbeidet – du vet alltid hva som skal skje. [...] Dette skaper trygghet! Alle kan stole på at ting er på plass.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018). Jansons hjalp på en overbevisende måte musikerne med å skape mentale modeller av verket.

Justering og styring mot målet

Styring mot målet gjør Jansons i forberedelsene til konserten. For å betegnes som karismatisk, hevder Conger & Kanungo at lederen også skal påvirke følgernes holdninger og verdier gjennom kommunikasjon av visjonen.

Jeg finner ikke tegn på at Jansons eksplisitt gjorde dette. Imidlertid vil jeg hevde at hans svært sterke personlige dedikasjon til visjonen fungerte som en kommunikasjon av verdier: «Han satte musikken foran alt. Satte ikke seg selv i sentrum. [Han hadde en] ekte kjærlighet overfor kunsten. Dedikert!» (N.N., Intervjuobjekt 1, 2018). «Det er et eller annet med en genuint ektefølt pasjon for musikken. Blikk, ansiktsuttrykk, genuint ekte.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018)

Troverdighet

Mariss Jansons bygget en sterk troverdighet hos musikerne, noe uttalelser fra intervjuobjektene viser. «Aldri noe påklistra. Han var ærlig! Bygget en sikkerhet og tillit med musikerne. Dette var han bevisst på.» (N.N., Intervjuobjekt 4, 2018). Min forforståelse var at han kanskje kan ha styrt på frykt, men heller ikke dette finner jeg spor av i intervjuene: «Han var alltid høflig – alltid vennlig i sin måte å instruere på. Alltid «kjære venner» [...] Grunnholdningen var å være tjener for musikerne.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

En karismatisk leder bygger også troverdighet ved å demonstrere sitt personlige offer i arbeidet mot visjonen. Denne siden av Jansons trekker alle intervjuobjektene fram, og det kan også leses implisitt i flere artikler og intervjuer. «[Han] krevde enormt av seg selv! Jobbet veldig mye.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018). «Da vi reiste rundt på turne og det var fri, gikk han alltid på prøver [hos andre dirigenter] og noterte og studerte.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018).

Det er to episoder som til fulle demonstrerte hans dedikasjon til orkesteret og musikken. Mest dramatisk var det omtalte hjerteinfarkt han fikk under en forestilling. Han må ha visst at han var syk, men valgte å forsøke å gjennomføre. Musikerne forteller at han fortsatte å slå takten mens de bar ham av scenen. Det er slike historier som skaper myter! Mange mener at han etter dette fortsatte å sette sin helse på spill ved å arbeide hardere enn han burde.

Den andre episoden er Jansons avgang. Han sier opp sin posisjon som et siste offer i kampen om å gi Oslo-Filharmonien et nytt konserthus med bedre akustikk. Det må imidlertid sies at denne begrunnelsen kan ha vært vikarierende.

6.3.5. Delkonklusjon

Overfor har jeg drøftet innholdet i Mariss Jansons' visjon. Jeg har argumentert for at selv om han muligens hadde en visjon om at Oslo-Filharmonien sammen med ham selv skulle bli et verdensledende orkester, er den tydeligst kommuniserte visjonen en perfekt framføring av det enkelte musikkstykket.

Det er usikkert hvorvidt Mariss Jansons visjon fyller kravet hos Conger & Kanungo (1998) til å utfordre det bestående (Arnulf, 2014). Hvis et kompromissløst fokus på kvalitet er å anse som det normale i et orkester, utfordrer ikke Jansons' visjon det bestående. Hvis det å ha tro på at Oslo-Filharmonien kunne prestere framføringer av internasjonal kvalitet var en fremmed ide i 1980, var visjonen avvikende fra status quo. Samtidig lå disse visjonene og ambisjonene innenfor det akseptable for musikerne. De aller fleste profesjonelle musikere vil dele lederens visjon om den perfekte framførelse.

Arnulf (2014) sier for øvrig videre at en god visjon uttrykker et høyt prestasjonsnivå kombinert med ideologiske og verdimeslige overtoner. At Jansons gjennom den måten han kommuniserte kravet til perfektjon utvilsomt fyller disse kriteriene er vist gjennom drøftingen over. Uttalelsen fra mine intervjuobjekter etterlater liten tvil om at Jansons formidling av visjonen inspirerte til å nå målene.

Musikerne identifiserte seg altså med Jansons visjoner, og det at Jansons tydelig demonstrerte tillit til at orkesteret kunne oppnå enestående prestasjoner gjorde ham respektert og godt likt. Det er vanskeligere å finne uttalelser i intervjuene som dokumenterer at han var en som musikerne identifiserte seg med og ønsket å imitere. Inntrykket fra intervjuene er at han ble respektert og til en viss grad idealisert som en opphøyet figur det er vanskelig å tenke seg å «imitere».

At Mariss Jansons har en sterk motivasjon for lederskap er utvilsomt. Hans dedikasjon til å lede orkesteret fram til en framføring som er i tråd med komponistens intensjoner og formidler disse til publikum, er ganske sikkert eksistensielt forankret. Han er monoman i sitt arbeid for å oppnå dette, i en slik grad at det er en risiko for hans egen helse.

Han er inspirerende og tydelig i måten han artikulerer denne visjonen på. Dette synliggjøres aller tydeligst ved at musikerne opplever at det utvikles en sterk trygghet gjennom innstuderingsperioden, og at de ved framføringen vet nøyaktig hva som skal til for at visjonen blir virkelighet.

Jeg vil på bakgrunn av dette hevde at Mariss Jansons viser tegn på karismatisk ledelse også i stadium 2. Det er imidlertid noen forbehold i denne vurderingen. Det viktigste er egentlig at hans uttalte visjoner ikke er slik vi vanligvis forventer visjonsformulering i en organisasjon.

Innsikten gjennom drøfting av underproblemstilling 2, viser at Jansons' visjoner er tydeligst i tidsperspektiv 1 og 2 i dirigentens ledelse (ref kapittel 5). De ligger altså først og fremst i framføringen av det enkelte verk. Eventuelle langsiktige visjoner er mer utydelige, og ikke så klart formulert. I tillegg har det blitt tydelig hvordan visjon og kommunikasjon av denne henger sammen med skaping av mening (sensemaking). Disse to innsiktene vil prege områdene for undersøkelse av den tredje underproblemstillingen.

6.4. Tredje underproblemstilling

Hvordan bidro Mariss Jansons' handlinger (lederteknikkene) til orkesterets resultater, og på hvilken måte var de unike/ukonvensjonelle/ annerledes enn andre dirigenter?

6.4.1. Teoretisk rammeverk

Conger & Kanungo (1998) kaller dette stadiet «Means to achieve». Nå skal den karismatiske lederen implementere sin visjon gjennom å

- sikre følgernes dedikasjon og innsats
- sørge for at følgerne har nødvendige verdier og gjør de riktige tingene
- utarbeider og iverksetter strategier (Conger & Kanungo, 1998, s. 189)

Dette gjør den karismatiske leder særlig gjennom fire teknikker:

1. Modellering

Gjennom modellering tydeliggjør lederen sin egen forpliktelse til visjonen og til følgerne sine. Modelleringen skal (1) bygge tillit, (2) styrke verdier, holdninger og adferd som er nødvendige for å nå målene og (3) bygge opp følgernes mestringsevne og – tro (Conger & Kanungo, 1998, s. 189).

Lederen må være verdig følgernes tillit (1), og det kan gjøres gjennom å demonstrere lederens totale dedikasjon til visjonen. Eksempler på dette er å utsette seg selv for personlig risiko, f.eks. helse- og/eller karrieremessig eller gi avkall på personlige goder.

For å bygge opp nødvendige verdier og holdninger og fremme riktig adferd (2) er lederen en representativ skikkelse. «Ledere legemliggjør for følgerne de viktige karaktertrekkene som må internaliseres hvis organisasjonens misjon skal oppnås.» (Conger & Kanungo, 1998, s. 191)

Lederen modellerer også mestringssevne (3), f. eks. ved å demonstrere risikovillighet eller at hardt arbeid gir resultater.

At modellering er et svært viktig verktøy for ledere vet vi fra mange områder – både pedagogikk og oppdragelse. Det man gjør veier mye tyngre enn det man sier, og der mye klokskap i utsagnet «eksempelets makt».

2. Myndiggjøring

Gjennom myndiggjøring av følgerne vil den karismatiske leder oppnå

- at følgerne internaliserer lederens visjon
- økt tillit
- sterkere mestringsstro hos følgerne
- mer effektivt samarbeid

Strategier for å oppnå dette er

- å formulere en visjon som har et tydelig hensikt eller mening, og framheve visjonens felles og idealiserte perspektiver
- å endre forhold som gir opplevd maktesløshet, f.eks. byråkrati, dårlig kommunikasjon, autoritær ledelse eller mangel på viktige ressurser
- å styrke følgernes mestringsstro gjennom gi positive tilbakemeldinger og verbal kommunikasjon og modellering.

Gjennom dette vil følgerne oppleve eierskap til visjonen, kontroll over ressursene og kompetanse til å gjennomføre oppgavene.

3. Fremme samarbeid

Følgernes samarbeid er sentralt for at den karismatiske lederen skal oppnå sin visjon. En kongstanke krever effektivt teamarbeid og forpliktelse som går langt ut over den enkelte følgers personlige interessesfære, og krever kanskje personlige ofre også hos følgerne. Derfor må den karismatiske lederen bygge en sterk kollektiv identitet i organisasjonen.

Dette kan gjøres gjennom modellering og lederens personlige risiko, men også gjennom fokus på organisasjonens unikhhet: hva det er med organisasjonen som skiller den fra alle andre, gjør den spesiell og saken/visjonen verd å «kjempe for».

4. Innovative og ukonvensjonelle løsninger

Jeg har tidligere beskrevet karismatiske leders tendens til å være ukonvensjonelle. Det gjelder også i hvordan lederen virkeliggjør mål, visjoner og kongstanker. Målet for ukonvensjonell *opptreden* er å modellere risikovillighet og innovasjon i tillegg til å styrke lederens som en spesiell person. Formålet med ukonvensjonelle *strategiske handlinger* er på den annen side å skape eller utnytte muligheter i et marked og overvinne motstand i omgivelser og rammefaktorer.

Conger & Kanungo (1998) siterer Hamel og Prahalad (1994) som hevder at ledere som lykkes er betydelig strategisk forutseende, er villige til å endre tidligere metoder og evner å utfordre konvensjoner (Conger & Kanungo, 1998, s. 206).

Lederattributter

I Conger & Kanungos modell presenteres tre karakteristiske lederattributter i det tredje stadium av karismatisk ledelse:

Ukonvensjonalitet eller «counternormative behaviour», som forfatterne kaller det, er det første. Videre må lederen bygge troverdighet gjennom lidenskapelig påvirkning, som også involverer stor personlig risiko og kostnad. Til slutt kjennetegnes den karismatiske lederen ved å være svært dyktig i sin bruk av ukonvensjonelle midler til å skape endringer og resultater som transenderer nå-situasjonen.

6.4.2. Meningsskaping og karismatisk ledelse

Som nevnt tidligere, drøfter Conger & Kanungo i liten grad hvordan karismatiske ledere benytter meningsskaping både som et mål og virkemiddel i sin ledelse. Jeg vil hevde at «sensemaking» har betydning i forbindelse med dannelse av visjonen, i kommunikasjon av den og ikke minst i implementering. Karl Weick siterer Shotter (1993) som hevder at en leders oppgave er «å skape fra et sett av usammenhengende og uordnede hendelser en sammenhengende «struktur» der både eksisterende hendelser og videre muligheter kan bli gitt en forståelig «plass»...» (Weick, 1995, s. 9).

Weick definerer sensemaking slik: «Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing» (Weick, 2005) (Sitert fra (Hellum, 2015)).

Når omgivelsene endrer seg, og vi ikke kan forholde oss som vi pleier, fører dette til «kognitiv dissonans». Dissonansen mellom vår forventning om virkeligheten og slik den faktisk er kan bare oppløses ved at vi forkaster den tidligere oppfatningen og konstruerer ny mening. Først da vil ubehaget forsvinne. Denne prosessen er sensemaking.

Weick forstår sensemaking som en prosess av sju sammenhengende elementer:

1. Har sitt grunnlag i identitetskonstruksjon
2. Er retrospektiv
3. Er handling i omgivelsene
4. Er sosial
5. En pågående prosess
6. Fokuserer av og på hint fra omgivelsene
7. Drevet av sannsynlighet fremfor nøyaktighet (oversettelse (Hellum, 2015))

Teori om sensemaking kan bidra til å belyse karismatisk lederskap på flere måter. Det å skape mening kan være ett av de viktigste virkemidlene en karismatisk leder rår over. Vi har sett at utmeisling av en visjon som er viktig for følgerne – som de kan identifisere seg med, og til og med internalisere – er et hovedkriterium.

Visjonen skal også være eksistensielt forankret hos lederen, ref. autentisitet og «kongstanke». Et kjernepunkt må da være om en visjon anses som å kunne bidra til mening og dempe dissonans hos følgerne og hos lederen selv.

På den annen side kan visjoner benyttes for å *skape* kognitiv dissonans, og dermed styrke følgernes behov for den karismatiske leder. Dette kan være en måte å se på Conger & Kanungos vektlegging av at lederen har visjoner som i stor grad oppjonerer mot, og viser svakheter i nå-situasjonen. Både i selve visjonen og i kommunikasjon av den, kan den karismatiske leder styrke den kognitive dissonansen, for så å tilby «sensemaking» gjennom sine løsninger.

For å oppnå målene mener Conger & Kanungo at modellering, myndiggjøring, samarbeid og ukonvensjonelle løsninger er sentralt. Disse kjennetegnene får dypere innhold og legitimitet ved å sammenholde dem med Weicks sju elementer. For eksempel vil modellering kunne demonstrere hvordan lederen bygger sammenheng i sin identitet (element 1) gjennom handlinger og sosiale interaksjoner (3 og 4). For å sikre oppnåelse av visjonen må lederen være oppmerksom på utfordringene i endringer, både indre og ytre, og at både visjon og implementering nødvendigvis påvirkes av signaler fra omgivelsene og de kontinuerlige prosessene i et samfunn eller organisasjon (4, 5 og 6).

En karismatisk leder må nødvendigvis kunne skape mening for sine følgere, og jeg vil hevde at den leder som er mest oppmerksom på, eller følsom for, Weicks sju elementer i denne prosessen vil lykkes best. Dette perspektivet er implisitt i den videre drøftingen. Imidlertid er det utenfor denne oppgavens rammer å undersøke sammenhengen mellom karismatisk ledelse og «sensemaking» i dybden.

6.4.3. Kommentar til Conger & Kanungos modell

I løpet av de «hermeneutiske sirklene» der de tre stadiene i Conger & Kanungos modell søkes brukt i analysen av Mariss Jansons, har jeg fått erkjennelsen av tre hovedutfordringer. Den første dreier seg om utfordringen med å benytte modellen til å beskrive en leder av et orkester. Særlig gjelder dette at en kunster ofte vil ha en annet forhold til en visjon enn det man vanligvis legger i begrepet. Som tidligere nevnt: Det karakteristiske med kunstnerisk aktivitet er at det visjonære finnes i utøvelsen av verket – sjelden i utviklingen av en organisasjon.

Den andre er «sensemaking», som er behandlet over. Den tredje er en mer generell utfordring, som ikke forfatterne har synliggjort i tilstrekkelig grad. Jo mer man går i dybden i de ulike stadiene, og eksemplifiserer med dokumentert lederatferd, blir det tydelig at stadiene ikke kan sees på kronologisk. De overlapper, opptrer simultant og i ulik rekkefølge. Personlig modellering (stadium 3) kan føre til en annen evaluering av tilgjengelige ressurser (st.1). Formulering av muligheter i omgivelsene (st. 2) kan synliggjøre utilfredsstillende kvaliteter ved nå-situasjonen (st. 1).

På samme måten kan attributtene som er knyttet til de ulike stadiene egentlig benyttes til å beskrive karismatisk ledelse på flere stadier. Ukonvensjonelle ledergrep er en slik attributt. Risikovillighet og mot til å usette seg for personlig risiko er andre. Dette fører til at samme eksempel på lederatferd vil kunne benyttes som «bevis» på karismatisk ledelse i flere stadier.

Denne erkjennelsen, sammen med de to nevnt ovenfor, ligger til grunn for drøftingen av Mariss Jansons' lederteknikker.

6.4.4. Drøfting

For å kunne konkludere i forhold til den tredje underproblemstillingen, vil jeg gjennomgå de fire «teknikkene» for å implementere visjonen, se om jeg finner

tegn til dem i Mariss Jansons ledelsesteknikker og se om handlingene har tegn til de tre attributtene for dette stadiet av karismatisk ledelse: Ukonvensjonell eller uvanlig oppførsel, lidenskapelig påvirkning som også involverer stor personlig risiko og ekspertise i å ta i bruk ukonvensjonelle metoder.

Modellering

I Jansons' modellering finner vi sterke tegn på oppbygging av tillit og styrking av musikernes verdier, holdninger og atferd. For det første peker alle intervjuobjektene på at han alltid var forberedt til fingerspissene: «Alt han gjorde var veldig gjennomtenkt. [...] detaljert forberedt» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018) Tolkningen av verket (visjonen) var krystallklar: «Han tvilte lenge, men når han kom på prøven var [tolkningen] bestemt. Da ble det presentert at det var dønn sikkert!» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

Dette gir både musikerne høy grad av tillit til at lederen kjenner veien til målet og vil lede dem dit, og det modellerer betydningen av å være godt forberedt.

For det andre arbeidet Jansons meget hardt. «Krevde enormt av seg selv! Jobbet veldig mye.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018) Gjennom dette viser han sin totale dedikasjon til visjonen og til sine følgere: «Alle [musikerne] tok pause – han noterte i [musikernes] noter. Jeg sa: Du må ta pause, dette kan noen andre gjøre for deg. Han sa: Nei, de har jobbet så hardt – de må få fri.» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

Han modellerte også en konstant søken etter forbedringer, ikke minst av seg selv. I tillegg virket han nærmest «overtroisk» med hensyn til å glede seg over gode resultater: «Kan du ikke bare nyte [de gode anmeldelsene]? Nei, det er livsfarlig! [Han] kom med liste over forbedringspunkter. Kunne aldri tillate seg å glede seg – da ville vi bli straffet!» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

Denne modelleringen ble oppfattet som lidenskapelig og ekte. Jansons demonstrerte sin lidenskap til musikken, framføringen og orkesterets resultater, også gjennom så hardt arbeid at det må ha vært risikabelt for hans helse. På en del områder var dette ukonvensjonelt. Det er vanskelig å dokumentere at Jansons modellerer dramatisk annerledes eller bruker ukonvensjonelle midler. Imidlertid sammenligner intervjuobjektene med andre dirigenter de kjenner, og det tydelig at

han gjorde «mer» av det meste: Han var bedre forberedt, han arbeidet hardere og han demonstrerte større grad av søken etter kontinuerlig forbedring.

Myndiggjøring

Min forforståelse om Jansons ledelse var at han umyndiggjorde musikerne og at hans lederstil grenset mot det diktatoriske. Det er eksempler som isolert sett støtter denne forforståelsen i materialet. Når tolkningen var forberedt og besluttet på forhånd og framføringen planlagt til minste detalj, må dette kunne oppleves som detaljstyring og kontroll. «Han var et petimeter, detaljorientert.» (N.N., Intervjuobjekt 1, 2018)

Det virket også som om han ikke stolte på de ferske musikerne. En forteller om at Jansons hadde bedt gruppelederen spille gjennom stykket med vikaren, siden Jansons visste at han ikke hadde spilt det før (N.N., Intervjuobjekt 4, 2018). «Terpingen gikk særlig ut over vikarene: Alle vikarene ble innkalt en time før!» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018). I tillegg foretrakk han egenhendig å skrive detaljerte anvisninger for framførelsen i alle musikernes noter.

Alt dette skaper et inntrykk av en svært detaljorientert ledelse, og ikke av myndiggjøring av følgerne. Da er det interessant å høre at ingen av intervjuobjektene egentlig opplevde dette som negativ kontroll. Det ble først og fremst opplevd som nødvendig og som en støtte: «Var dette petimeteret – kontroll-freaken? Nei, jeg tror ikke det. Dette er nok et rykte fra dem som ikke kjenner ham godt. Jeg har spilt med dirigenter som er voldsomt styrende. Jansons var opptatt av å frigjøre musikerne. Men for å kunne være fri, må man være veldig godt forberedt!» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

En annen sier «Det var så riktig innstudert at det ga trygghet!» (N.N., Intervjuobjekt 4, 2018). Kravene til musikerne var store, men ble ikke opplevd som negative: «Du kunne ikke komme uforberedt. Men det var ikke redsel – mer lyst til å bidra positivt.» (N.N., Intervjuobjekt 6, 2018)

Det kan stilles spørsmål ved om virkemidlene til Jansons kan sies å være «myndiggjørende» i den forstand Conger & Kanungo (1998) beskriver dem. De er også her lidenskaplige, nesten overdrevne.

Samtidig kan det synes som om Jansons ledergrep faktisk ble oppfattet som styrkende og fremmet mestringstro. Det å selv være svært godt forberedt og i

hendene på en leder som utstråler fullstendig trygghet i sin gjerning, kan virke frigjørende og styrkende på mestringstroen. De intervjuede musikerne opplevde eierskap til visjonen og kompetanse og trygghet til å gjennomføre oppgavene.

Fremme samarbeid

Som eksempel på å motivere til samarbeid trekker Conger & Kanungo fram eksempler på karismatiske ledere som kommuniserer organisasjonens og gruppen unikhet. Dette har jeg ingen informasjon om at Jansons noen gang gjorde. Hvis vi skal lete etter elementer av dette, må det i så fall være en indirekte kommunikasjon gjennom hans handlinger og modellering: At han ble så mye lengre i orkesteret enn det er vanlig, at han «ga alt» for å oppnå visjonen, og at han kommuniserte det «kjærlighetsforholdet» med orkesteret som alle intervjuobjektene påpeker: «Mariss Jansons' hjertebarn var orkesteret.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018)

Alle nevner ordet «kjærlighet» når de skal beskrive forholdet mellom Jansons og orkesteret, noe som også kommer til uttrykk i forholdene rundt bruddet – som en avslutning på et kjærlighetsforhold: «Ligger noe veldig grunnleggende i forholdet til orkesteret. Han var der fryktelig lenge, og sluttet. Han vil aldri komme tilbake. Noe emosjonelt ...» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018)

At en vellykket framføring krever samarbeid og samhandling på et meget sofistisert nivå av at symfoniorkester er åpenbart. «Konsertsituasjonen i et orkester er uansett krevende. Veldig mye informasjon som skal prosesseres – høres.» (N.N., Intervjuobjekt 6, 2018) Dette håndterte Jansons dels ved å innstudere så detaljert at alle visste hva de skulle gjøre, og dels ved to ukonvensjonelle grep som han tok i samarbeid med de ledende musikerne i orkesteret.

Det ene var å initiere at musikerne skulle spille sammen i mindre grupper. Både ved å framføre kammermusikk på egne konserter og ved å igangsette gruppeprøver (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018). Dette var uvanlig på den tiden. Det andre grepet var å løse opp i de rigide strukturene med plassering av strykerne i rekkefølge etter kompetanse og/eller ansiennitet. Begge grepene vil bidra til utvikling av teamarbeid.

Når det gjelder musikernes samarbeid og arbeidsklima er det tegn på at ikke alt var bare fryd og gammen under Jansons' ledelse: «Det var også mye krangling,

rot og tull. Mange var ikke snille med hverandre. Visste Mariss? Gjorde han noe med det?» (N.N., Intervjuobjekt 4, 2018) Det kan også danne seg et inntrykk av at Jansons samarbeidet best med en mindre krets av de mest sentrale musikerne.

Det er uansett vanskelig å konkludere tydelig på om Jansons utvikling av samarbeid i orkesteret viser attributtene til en karismatisk leder.

Innovative og ukonvensjonelle løsninger

Problemet med å definere Mariss Jansons som ukonvensjonell har jeg kommet inn på flere ganger. Conger & Kanungos definisjon av ukonvensjonell *opptreden* er å modellere risikovillighet og innovasjon og styrke lederens posisjon som spesiell. Hvis vi legger den til grunn, har jeg demonstrert ovenfor at Jansons har disse karakteristika.

Det er vanskeligere å dokumentere at Jansons' *strategiske handlinger* var ukonvensjonelle. Jeg har vært inne på at han så muligheter for orkesterets utvikling, og grep anledninger ingen hadde grepet før. I biografidelen nevner jeg fire områder for utvikling av orkesteret.

Valg av repertoar (1) ble systematisk brukt for å utvikle orkesterets kompetanse – fra det enkle og trygge til det krevende og utfordrende. I flere av intervjuene nevnes det at dette nok også var i takt med Jansons' egen utvikling som dirigent.

Utvikling av musikernes kompetanse (2) gjennom kammermusikk er nevnt.

Turnevirksomhet (3) var et virkemiddel Jansons' benyttet systematisk både for å utvikle orkesterets kvalitet og å styrke både sitt eget og orkesterets omdømme.

Innspillinger (4) i en slik stor grad som Jansons igangsatte, hadde samme mål og var et lite brukt grep i orkesterets tidligere historie. Grepene (3) og (4) sydde Jansons etter hvert sammen: Først konsert, deretter plateinnspilling og så turne med det samme repertoaret.

Det er imidlertid vanskelig å kunne argumentere for at disse ledergrepene preges av Conger & Kanungos lederattributter som legger vekt på det ukonvensjonelle.

Til det er grepene for velkjente, og godt innenfor alle orkesterdirigenters verktøykasse. Selv om Jansons lidenskap og dedikasjon er godt synlig, er det vanskelig å si at de innebærer stor personlig risiko.

Sensemaking

Til slutt i drøftingen av den tredje underproblemstilling er det naturlig å se på i hvilke ledergrep Jansons meningsskapende ledelse synliggjøres. I den sammenheng viser jeg til det jeg skriver om partituret (side 28).

I en musikers virke, vil opplevelse av mening være knyttet til det å mestre å transformere noter på et papir til klingende, kunstnerisk mening – både for egen del og for publikum. Dette er en svært kompleks oppgave i et symfoniorkester. Musikken i seg selv vil oftest være kompleks, og den skal fremføres av 100 individualister som alle er kunstnere selv. Gjennom intervjuene kommer det fram at en slik mening skapte Mariss Jansons gjennom sine ledergrep. Alle scenariene var gjennomarbeidet og musikerne visste alltid hva som skulle skje. Dette skapte mening og trygghet, også for de musikerne som ikke var i «den indre kjernen». Alle kunne stole på at framføringen var plass, og at den var meningsbærende i kraft av en dirigent de hadde full tillit til.

6.4.5. Delkonklusjon

Jeg har gjennom drøftingen presentert en rekke av Mariss Jansons lederteknikker som bidro til resultatene. Det kan argumenteres for at hans handlinger har innflytelse på resultatene både på bakgrunn av intervjuobjektene opplevelser og at grepene han tok sammenfaller i tid med orkesterets suksess. Det er imidlertid viktig å huske at en sammenheng mellom ledergrep og suksess ikke nødvendigvis betyr at det er en kausalitet mellom de to.

Av medvirkende årsaker til orkesterets suksess har jeg tidligere nevnt en generell kvalitetsutvikling i norsk musikkliv. En styrking av norsk kulturliv generelt og etablering av kultursponsorvirksomhet i denne perioden er andre eksempler.

I drøftingen har jeg holdt opp Jansons' ledergrep mot attributtene på karismatisk lederskap i Conger & Kanungos stadium tre, og det er vanskelig å komme til noen tydelig konklusjon på om Jansons tilfredsstiller dette. Det er mest nærliggende å hevde at hans ledergrep er uvanlig i styrke og dimensjon, ikke i innhold. Grepene er for like en dirigents vanlige rolle til å kalles ukonvensjonelle. Bare på en av tre attributter viser Jansons tegn på karismatisk ledelse: Å bygge troverdighet gjennom lidenskapelig påvirkning, som også involverer stor personlig risiko og kostnad.

Det er derfor usikkert at Mariss Jansons kan betegnes som en karismatisk leder når det gjelder hvordan han implementer sin visjon.

6.5. «The shadow side»

Conger & Kanungo vier plass til de negative sidene av karismatisk ledelse, der narsissisme er en hoveddriver. I min forforståelse ser jeg ikke bort fra at Mariss Jansons kan ha vist tegn på negativ form for karismatisk ledelse.

Hvis narsissisme er en yrkesrisiko hos ledere, er risikoen særlig sterk hos kunstnere. «Problemet for mange av toppartister er at de møter for få vanlige folk. De har et hoff rundt seg, som skraper og skryter. [...] Så begynner de å tillate seg ting som ikke blir korrigert på» (N.N., Intervjuobjekt 3, 2018)

Samtidig er alle intervjuobjektene tydelige på at Jansons ikke passer inn i karakteristikken. De nevner ofte at visjonen, musikkverkets mening, alltid var viktigere enn Jansons person. «Narsissisme er en fare for mange dirigenter. Overhodet ikke for MJ. Alt det visuelle er for musikkens del – ikke for å se «god» ut.» (N.N., Intervjuobjekt 5, 2018)

«Dysfunksjonelt karismatisk lederskap» kan vise seg i fire hovedkategorier.

Jeg har ikke klart å finne brister i visjonen (1). Den ser ut til å genuint og konstant ha vært i tråd med følgernes ønske om å framføre musikk som skaper mening. Selv om Jansons følgere etter hvert ble svært trofaste og hadde enorm tillit til ham, finner jeg ikke tegn til dysfunksjonelle relasjoner til følgerne (2) – at han forledet dem og fikk dem å akseptere hans disposisjoner ukritisk.

Jansons må også kunne sies å ha hatt tilstrekkelige ferdigheter (3), til å organisere og strukturere arbeidet. Han samarbeidet samtidig med administrasjonen på en konstruktiv måte. Selv om samarbeidet til tider kan ha vært turbulent var han klar over at han trengte administrativ støtte.

Etterfølgelse (4), derimot, ble et åpenbart problem. Noen hevder at dirigentene etter Jansons ikke har evnet å følge opp utviklingen i Oslo-Filharmonien. Det er allikevel ikke riktig å gi Jansons skylden for dette, siden kunstneriske ledere aldri involveres i valg av etterfølgere og heller ikke i å «bygge opp kronprinsere».

7. Konklusjon

«Var Mariss karismatisk? Nei, ikke i ordets forstand. Han var vel mer en nerd!»
(N.N., Intervjuobjekt 1, 2018)

Karisma: (fra gresk kharisma, gjennom engelsk charisma;)

1 i religiøst språk: nådegave

2 lederegenskaper, personlig tiltrekningskraft, utstråling» (Språkrådet, u.d.)

Å være karismatisk i ordets forstand, må nærmest kunne sies å være uatskillelig fra det å være dirigent. De som har sett orkesterdirigenter forfra, enten på fjernsynsoverføringer eller som musiker selv, har merket hvordan utstrålingen strømmer fra podiet og overfører, nærmest betvinger, dirigentens vilje på musikerne. Ja, til og med som publikum i salen kan man oppleve å bli påvirket av dirigentens karisma: Man opplever at dirigentens kroppsspråk og fakter forsterker eller minsker emosjonene som musikken skal skape. En dirigent som «hamrer» i stykker et lyrisk og melankolsk verk er like ille som en dirigent som ser helt uanfektet og likegyldig ut i framføringen av en dramatisk sats.

Alle som så Mariss Jansons i aksjon vet at hans utstråling forsterket og ga mening til de musikkstykkene han framførte. Men det er også slik at ledelse av et symfoniorkester er mye mer enn den «samtids-ledelsen» som publikum ser.

Gjennom denne oppgaven har jeg hatt som formål å undersøke om Jansons passet til beskrivelsen «karismatisk» i alle deler av hans lederskap, og det har vært en lærerik prosess.

Gjennom drøfting av de tre underproblemstillingene har jeg fått flere nye erkjennelser. Den første er at Conger og Kanungos modell og begrepsbruk muligens ikke er ideell for å analysere det karismatiske i lederskapet til en orkesterdirigent. Dette gjelder først og fremst synet på hva målet for virksomheten skal være, og at en kunstnerisk visjon har en annen karakter enn slik vi vanligvis definerer visjoner i organisasjoner. Dernest er kravet til annerledeshet og ukonvensjonalitet utfordrende innenfor de temmelig definerte verktøyene en dirigent har til rådighet.

Den andre innsikten henger sammen med dette, og det er at lederskapet til en dirigent skiller seg betydelig fra ledere i mer «vanlige» organisasjoner som forvaltning eller næringsliv.

Den tredje innsikten er at modellen ikke i tilstrekkelig grad gir mulighet for å utforske den karismatiske leders meningsskapende grep («sensemaking»), noe som etter mitt syn er sentralt i karismatisk ledelse.

For hver av de tre stadiene i Conger & Kanungos modell har jeg konkludert med at Mariss Jansons viser tegn på karismatisk ledelse, men at det er vanskelig fra det tilgjengelige materialet å sannsynliggjøre at han gir treff på alle attributtene som forfatterne setter opp. Jeg presiserer enkelte forbehold for hvert stadium.

Conger & Kanungo presenterer hypotetiske resultater av karismatisk ledelse (tabell 1). Jeg har vist at Mariss Jansons har høy grad av oppnåelse på alle punkter, med bare ett mulig unntak som dreier seg om «myndiggjøring». Jansons leverer altså resultater i tråd med karismatisk ledelse, uten å treffe på alle attributtene.

Det var en overraskelse at det ikke var mulig å finne vesentlige tegn på negativ diktatorisk og kontrollerende ledelse. Jansons' opptatthet av å styre detaljer ble oppfattet som krevende, men frigjørende og trygghetsskapende. Jeg finner ingen utpregede tegn til narsissisme og dysfunksjonell karismatisk ledelse.

Det ble også nødvendig å komme innom sammenhengen mellom karismatisk ledelse og «sensemaking», og jeg vil påstå at Jansons meningsskapning gjennom sin tolkning av verket, artikulering av denne og ledelse av orkesteret mot framføringen er en sentral faktor i hans lederskap og gode resultater. Det at alle intervjuobjektene formulerer at han trygget dem slik at de «forsto hva de skulle gjøre» er et klart tegn.

Sammenhengen mellom karismatisk ledelse og «sensemaking» fortjener imidlertid en mye grundigere undersøkelse enn rammene for denne oppgaven tillater.

Svaret på hovedproblemstillingen må bli at jo, Mariss Jansons hadde mange av, men ikke alle, de karakteristika som preger en karismatisk leder. Imidlertid må det tilføyes at Conger og Kanungos modell bør kunne tilpasses og utvikles både når det gjelder analyse av kunstneriske ledere og når det gjelder betydningen av «sensemaking» i karismatisk ledelse.

Det som har blitt åpenbart for meg, og det jeg vil huske best, er det uvanlig sterke forholdet som utviklet seg mellom Mariss Jansons og Oslo-Filharmonien. Alle de intervjuede bruker begrepet «kjærlighet», og Jansons selv bruker emosjonelle

begreper om forholdet. Det forteller meg at dette ikke var et enveisforhold, derimot at både dirigent og orkester fant noe i hverandre som må ha innvirket på resultatene.

Da er det heller ikke så rart at forholdet kunne være stormfullt, og at avslutningen opplevdes som et brudd i et kjærlighetsforhold.

Referanser

- Alnes, J. H. (2018, Februar 20). *Hermeneutikk*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/hermeneutikk>
- Arnulf, J. K. (2014, Mars 21). *BI - handelshøyskolen*. Hentet fra Fem kjennetegn på gode visjoner: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/03/fem-tegn-pa-gode-visjoner/>
- Bjartveit, S. (2018, Januar). Foredrag: Sensemaking - Weick.
- Bjartveit, S., Eikeset, K., & Kjærstad, T. (2012). *Roma Victrix*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Campus verlag. (u.d.). *Campus*. Hentet fra Buecher campus verlag/wirtschaftsgesellschaft: <https://www.campus.de>
- Chandos . (u.d.). *Chandos*. Hentet fra Chandos artist biography: https://www.chandos.net/artists/Mariss_Jansons/1124
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization - Daramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eikeset, K. (2018, April). Foredrag: Narrativer. Roma.
- Engelstad, F. (2005). *Hva er makt* (2016. utg.). Universitetsforlaget.
- Gardner, H. (1995). *Leading Minds - An Anatomy of Leadership* (2011. utg.). Basic Books.
- Gramophone. (u.d.). Hall of Fame: Herbert von Karajan. Hentet fra <https://www.gramophone.co.uk/editorial/herbert-von-karajan-conductor>
- Hellum, N. D. (2015). Organisasjonsendring og sensemaking - masteroppgave. Universitetet i Agder, Fakultet for Samfunnsvitenskap .
- Ibsen, H. (1864). *Kongs-emnerne* (2005. utg.). Oslo: Transit.
- Jansons, M. (2010, Februar 27). A life in music: Mariss Jansons. (N. Wroe, Intervjuer) The Guardian. Hentet fra <https://www.theguardian.com/culture/2010/feb/27/mariss-jansons-interview>
- Jansons, M. (2013). Ich wurde wie eine Blume gepflegt. (K. Petrowskaja, Intervjuer) Hentet fra <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/bilder-und->

- zeiten/im-gespraech-mariss-jansons-ich-wurde-wie-eine-blume-gepflegt-12021925-p3.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2
- Jansons, M. (2017, August 27). Hovedscenen: Mariss Jansons og Berlinerfilharmonikerne. (A. Erikstad, Intervjuer)
- Krogh, T., Endresen, T., Iversen, I., & Evang Reinton, R. (2003). *Historie, forståelse og fortolkning*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Moe, K. (2002, Mai 24). Mariss Jansons avskjedskonsert i Oslo. *KulturSpeilet*. Hentet fra <http://www.kulturspeilet.no/mariss-jansons-avskjedskonsert-i-oslo/>
- N.N. (2018, Mars). Intervjuobjekt 1. (B. Rørmark, Intervjuer)
- N.N. (2018, Mars). Intervjuobjekt 2. (B. Rørmark, Intervjuer)
- N.N. (2018, Mars). Intervjuobjekt 3. (B. Rørmark, Intervjuer)
- N.N. (2018, Mai). Intervjuobjekt 4. (B. Rørmark, Intervjuer)
- N.N. (2018, Februar). Intervjuobjekt 5. (B. Rørmark, Intervjuer)
- N.N. (2018, Februar). Intervjuobjekt 6. (B. Rørmark, Intervjuer)
- Skjervheim, H. (1996). Deltakar og tilskodar. I H. Skjervheim, *Deltakar og tilskodar og andre esseys* (ss. 71-87). Oslo: Aschehoug.
- Språkrådet. (u.d.). *Bokmålsordboka*. Hentet fra <https://ordbok.uib.no/>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse – om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Abstrakt forlag.
- Wikipedia. (2018). *Wikipedia*. Hentet fra Wikipedia: Oslo-Filharmonien: <https://no.wikipedia.org/wiki/Oslo-Filharmonien>
- Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders - Are they different? *Harvard Business Review - Best of HBR*.