

Niels Tilma, leder Aarhus Musikskole om Aarhus Musikskole. grundfortælling, vision og organisering. Oplæg ved ledernetværksdag 20. oktober 2026

Resumé:

Baggrund for udviklingsprocessen i Aarhus Musikskole

Niels Tilma fortalte om den organisationsudvikling, Aarhus Musikskole har gennemgået siden hans tiltrædelse som leder. Udgangspunktet var en analyse af en organisation, hvor mange lærere arbejdede relativt selvstændigt som "privatpraktiserende" undervisere. Der fandtes stærke faglige miljøer, men samarbejdet på tværs var begrænset, og tidligere udviklingsinitiativer havde haft vanskeligt ved at opnå bred forankring.

Behovet var derfor at skabe en fælles retning og en stærkere organisatorisk sammenhængskraft.

Attraktive arbejdsfællesskaber for nye generationer af medarbejdere

Et centralt perspektiv var de yngre medarbejders forventninger til arbejdslivet. Ifølge Tilma efterspørger mange unge ikke blot koordinering af eksisterende opgaver, men reel indflydelse på udviklingen af arbejdspladsen. De ønsker arbejdsfællesskaber, samarbejde og medbestemmelse.

Samtidig oplever Aarhus Musikskole, at stillingsopslag inden for samskabende aktiviteter og fællesskabsorienterede tilbud tiltrækker flere ansøgere end de mere traditionelle undervisningsfunktioner. Mange nye musikundervisere motiveres af ønsket om at understøtte børn og unges identitetsdannelse, fællesskaber og kreative processer frem for alene den klassiske mesterlæretradition.

Derfor arbejder musikskolen med at skabe mere attraktive stillinger, hvor traditionel undervisning kombineres med udviklings-, fællesskabs- og faciliteringsopgaver.

En fælles og enkel vision

For at skabe fælles retning udviklede Aarhus Musikskole en ny vision og grundfortælling. Ambitionen var, at visionen skulle kunne forstås af både medarbejdere, elever, forældre og politikere.

Resultatet blev en overordnet og let omsættelig vision, som blev positivt modtaget i organisationen. Visionen fungerer i dag som et fælles pejlemærke og bruges aktivt i møder, beslutninger og udviklingsarbejde.

Et vigtigt princip er, at medarbejdere og teams selv kan igangsætte udviklingsinitiativer, så længe de ligger inden for visionens rammer. Hvis et initiativ følger visionens retning, er der som udgangspunkt ikke behov for ledelsesmæssig godkendelse.

Udviklingsarbejdet er i høj grad foregået gennem prøvehandling under overskriften "træn og juster".

Fra individuelle aktiviteter til fællesskaber

Et gennemgående tema i udviklingen har været fællesskabets betydning.

Historisk har musikskolen haft stærke faglige miljøer inden for de enkelte fagområder, men relativt få aktiviteter på tværs. Samtidig har man arbejdet med at styrke lokale fællesskaber i geografiske områder og skabe en forståelse blandt forældre af, at musikskolen er til stede i et lokalområde og ikke nødvendigvis på en bestemt skole.

Tilma fremhævede en grundtanke:

Hvis fællesskabet er udgangspunktet, bliver holdundervisning også det naturlige indgangspunkt.

Denne tænkning har betydet et øget fokus på holdundervisning og fællesskabsbaserede aktiviteter. Målet er at skabe "mere for flere" og samtidig understøtte elevernes sociale og musikalske udvikling.

Ny organisationsform og MED-ledelse

En væsentlig del af udviklingen har været etableringen af en ny organisationsstruktur inspireret af tanker fra TEAL-organisationer og principper om medledelse.

Organisationen består blandt andet af:

- Formålscirklen
- Ankercirklen
- Områdecirkler
- Fagcirkler

Her fordeles ansvar og beslutningskompetence bredere i organisationen.

Tilma henviste blandt andet til principperne i bogen *"MED-ledelse - når teamet er chef"* af Mette Aagaard.

Grundtanken er, at ledelse ikke alene udøves af formelle ledere, men deles mellem medarbejdere, som tager ansvar for fælles opgaver og udvikling.

Samtykke frem for konsensus

Et vigtigt organisatorisk princip er brugen af samtykke frem for konsensus.

Målet er ikke, at alle nødvendigvis er enige, men at ingen har væsentlige indvendinger imod en beslutning. Det skaber mulighed for større handlekraft og hurtigere udvikling, samtidig med at beslutningerne fortsat forankres i fællesskabet.

Psykologisk tryghed og lige deltagelse

Der arbejdes bevidst med mødeformer, der understøtter psykologisk tryghed og lige deltagelse.

Blandt andet anvendes faste tjek-ind-runder, hvor alle får mulighed for at komme til orde. Der er samtidig opmærksomhed på, at enkelte personer ikke kommer til at dominere processerne eller uforholdsmæssigt tilegne sig magt og indflydelse.

Målet er at skabe oplevelser af:

- medbestemmelse
- fællesskab

- ansvar
- kompetence

hos alle medarbejdere.

Helhedstænkning omkring eleverne

Den nye organisering betyder, at lærerne i højere grad ser sig som fælles om eleverne frem for alene ansvarlige for deres egne undervisningsforløb.

Et konkret eksempel var arbejdet med områdecirklerne, hvor man identificerede et brud i de musikalske fællesskaber omkring 12-13-årsalderen. Det førte til etablering af flere tilbud målrettet denne aldersgruppe.

På samme måde arbejder man med at skabe tydelige røde tråde gennem hele elevforløbet.

Ressourcer som fælles ansvar

I den nye organisering opfattes ressourcer i højere grad som fælles frem for individuelle.

Eksempelvis betragtes undervisningstimer som en fælles ressource for den enkelte cirkel. Samtidig understreges et bæredygtighedsprincip, hvor ambitioner skal stå mål med de ressourcer, der er til rådighed.

Medarbejderne opfordres til at tage lederskab på egne områder, samtidig med at de kan sparre med ledelsen ved behov.

Konsekvenser for praksis

Udviklingsarbejdet har allerede ført til nye former for aktiviteter og arrangementer. Tilma nævnte blandt andet en udvikling fra traditionelle koncerter til mere åbne og tilgængelige formater, hvor fællesskab og deltagelse står stærkere.

Samtidig oplever man, at den nye organisering har styrket fællesskabet blandt medarbejderne og øget fokus på helheden frem for den enkelte lærers praksis.

Centrale pointer fra oplægget

- Musikskolen skal skabe attraktive arbejdsfællesskaber for nye generationer af medarbejdere.
- En enkel og fælles vision kan fungere som retningsgiver for hele organisationen.
- Fællesskabet bør være udgangspunktet for både organisering og undervisningsformer.
- Holdundervisning og samskabende aktiviteter får stigende betydning.
- MED-ledelse og cirkelorganisering kan understøtte ansvar, ejerskab og udvikling.
- Beslutninger træffes ud fra samtykke frem for konsensus.
- Psykologisk tryghed kræver strukturer, der sikrer alles deltagelse.
- Lærerne skal i højere grad opleve sig som fælles om elevernes samlede udvikling.
- Ressourcer og udviklingsopgaver betragtes som fælles anliggender.
- Bæredygtighed mellem ambitioner og ressourcer er en grundlæggende præmis.

Overordnet budskab: Aarhus Musikskole arbejder målrettet mod en organisation, hvor fællesskab, medledelse og samskabelse erstatter en traditionel kultur præget af individuelle undervisningspraksisser. Målet er både at skabe bedre tilbud til børn og unge og en mere attraktiv arbejdsplads for fremtidens musikskolelærere.