

Att dirigera och att leda

En antropologisk utflykt tillsammans med Alan Gilbert
och Stockholms Filharmoniska orkester

Ingvar Nilsson/OFUS

i.nilsson@seeab.se

2004-03-08

1. PÅ BESÖK I FRÄMMANDE LAND

Jag har alltid trott att man kan lära sig mycket om något genom att titta in i en värld man inte känner så väl. Jag har också under de tjugofem år jag varit verksamhet som konsult trott att det ledarskap en dirigent utövar i en orkester har något att lära oss andra som jobbar med ledarskap. Nu tror jag inte detta längre – jag vet att det är så.

Med socialantropologiska glasögon påtagna har jag under en vecka följt en stamhövdings ledarskap i en främmande och exotisk infödingsstam, dvs. chefsdirigenten Alan Gilberts arbete med Kungliga Filharmoniska orkestern en novembervecka 2003. Häng med får du se vad som hände.

2. DETTA SÅG JAG OCH TÄNKTE JAG

2.1 Dag 1 – att bekanta sig med verket och få en överblick

Jag infinner mig tidigt, är en aning nervös. Jag vet ju inte hur mycket min närvaro kan komma att uppfattas som ett störande inslag. Men alla mina farhågor sopas snart åt sidan. Jag blir mycket varmt mottagen av Mats Engström (planeringschef på konserthuset) och även konserthusets VD som båda (till min överraskning) verkar en aning glada, rentav smickrade, över att någon ägnar deras verksamhet så mycket intresse. Hjälpsamheten och öppenheten är total. Jag känner mig mycket snabbt omhändertagen och välkommen.

Jag placerar mig – efter Mats förslag - på en av sidoläktarna i konserthusets salong strax ovanför kontrabasarna. En plats som gör det möjligt för mig att både se en stor del av

orkestern och samtidigt Alan snett framifrån så att det är möjligt att fånga både ansikte, gester och minspel. Detta kommer att bli min plats under hela veckan inklusive konsertkvällen.

Jag känner mig både väl förberedd och laddad och väldigt osäker. För mig handlar det inledningsvis om att överhuvudtaget förstå vad som sker. Orkestern är till stora delar på plats. Man spelar, stämmer och småpratar med varandra. Alan är tidig på podiet, småpratar med folk, går runt. Jag lägger märke till att han gärna tar i folk då han pratar med dem. Alla är ledigt klädda. Alan sitter en stor del av repetitionstiden på en stol, bakom sig har han en stor blå frottéhandduk hängande – det är tydligen ett svettigt arbete tänker jag

När klockan blir tio och orkestern under konsertmästarens ledning stämt, tar Alan till orda. Han pratar väldigt kort, deklarerar att man ska starta med *Shadow of time*, höjer dirigentpinnen och orkestern sätter igång. Man spelar genom hela stycket på en gång.

Alan har tidigare berättat för mig att han först vill låta orkestern bekanta sig med verket i sin helhet. Att få en sorts översiktskarta över terrängen. Det är häpnadsväckande hur bra det låter. I all synnerhet när man får veta att kanske 80% av orkestern aldrig någonsin förr har hört verket.

Då man kört genom verket i sin helhet hoppar Alan frisk fram och tillbaka i stycket genom att lyfta ut siffran 23, övergången mellan 31 och 32, fyra takter in i stycke 4 osv. Det är som att hoppa på en CD-skiva helt utan någon för mig synbar logik (kanske säger detta mer om mina musikaliska insikter än något annat). Det framgår ganska snart att han vill öva på särskilt svåra passager. Man övergår till en sorts gnetande kring tekniska detaljer i verket som är särskilt svåra eller viktiga vad gäller rytm, balans mellan instrument, tempo etc.

Det jag genast lägger märke till är att Alan har ett omfattande socialt samspel med ett stort antal musiker både innan man startar och i pauserna. Det är mycket informellt small-talk. Man skulle kunna tolka det som en medveten eller omedveten relations- och klimatskapande process. Ett sätt både för Alan och musikerna att känna sig bekväma med och trivas i det sammanhang man är.

Då man så går över till de konkreta repetitionspassen tycker jag mig se att Alan utstrålar en lågmäld men utomordentligt tydlig auktoritet som omedelbart får mig att fundera över från vilken inre källa han hämtar den. Han ger ett intryck av att vara målmedveten, ja kanske rentav enveten eller enviss för att få musiken utförd på just det sätt han vill ha det.

Han är också mycket tydlig i sina korrigeringar av både enskilda stämmor, ibland enskilda instrument och ibland hela orkestern. Men det som är intressant är att de allra flesta av dessa korrigeringar är av ett stödjande och positivt slag. Han talar mer om vad han vill i nästa steg än vad som blev fel då man gjorde det förra gången. *"Good, very good...could we make it a little bit softer..."* Det som slår mig är en påtaglig frånvaro av negationer och kritik i hans kommentarer.

Redan mycket tidigt får jag känslan av att här har vi någon som både vet vad han vill, vart han vill och hur han ska ta sig dit. Utan att veta om det stämmer antar jag att Alan har en tydlig inre bild av hur han vill att verket ska låta då orkestern framför det. Och det är i riktning mot denna inre bild han väldigt målmedvetet försöker styra orkestern.

I andra ledarskapssammanhang brukar man prata om att ha en styrande vision eller en klar målbild. Då jag i en paus frågar honom om detta svarar han med en sorts självklarhet; *"I'm trying to be prepared."* Detta får naturligtvis mig att börja fundera över hur man förbereder sig för en sådan ledaruppgift som att sätta upp en konsert. Alan berättar också, vilket för mig var okänt, att det egentligen inte är någon i orkestern som har hela bilden av verket klart för sig innan repetitionerna inleds. Varje musiker har bara noterna för sin stämma. Helheten sitter dirigenten ensam på. Detta förtydligar hur viktigt det är att börja repetitionerna med att ge musikerna en helhetsbild genom att köra genom hela stycket. Det får mig att tänka på hur många ledare jag har mött i andra sammanhang och som försökt styra och ställa i sina organisationer utan att ge medarbetarna en känsla för det sammanhang där man ingår. Och naturligtvis leder det till förvirring och oklarhet om man inte har helheten klart för sig innan man börjar korrigera detaljerna.

Som dirigent försöker Alan helt uppenbart förmedla sin vision av det musikaliska resultat han eftersträvar genom att ge orkestern verbala spelmanvisningar för hur de ska göra. Både en musikaliskt visionär roll och en pedagogisk roll skulle man kunna säga. Men han förstärker detta med ett som jag tycker utomordentligt tydligt kroppsspråk. Hans sätt att röra sig både med hela kroppen men i all synnerhet med händerna förstärker det han vill få fram med musiken på ett så tydligt vis att till och med jag får en känsla för vad han vill. Hans kroppsspråk är intressant för det är både tydligt och avspänt på en och samma gång.

Då jag går hem efter första dagens repetitioner kommer jag att tänka på vad jag lärt mig om ledarskap denna första dag. Jag tror att några saker har blivit väldigt tydliga; för det första hur viktigt det **relations- och klimatskapande arbetet** är i allt ledarskap, för det andra hur centralt det är att jag som ledare har **en egen tydlig bild** av vad jag vill uppnå, för det tredje att jag på alla plan kan **kommunicera detta till mina medspelare** och slutligen att jag ser till att ge alla mina medarbetare **en helhetsbild** över den gemensamma karta vi ska orientera oss efter så att de förstår vad det är vi gemensamt ska uträtta.

Men jag funderar också över hur viktigt det är att man som ledare förmedlar den lugna självklara, men inte nödvändigtvis påträngande, **auktoritet** som får medarbetarna att intuitivt och kanske undermedvetet förstå att här är en person som inte bara vet vad han vill utan också vet hur han ska ta sig dit och dessutom kan förmedla detta till oss andra.

När jag vandrar hem i det begynnande kvällsmörkret funderar jag också på hur färdig Alans musikaliska vision är. Ändrar han sig under veckans gång och i vilken utsträckning utvecklas visionen? Vilket utrymme finns det för enskilda musiker och orkestern att påverka denna vision? Det är många spännande frågor som har väckts denna första dag.

2.2 Dag 2 –barnkör & solist gör entré

2.2.1 Barnkören

Dag två inleds på ett likartat sätt som dag ett. Alan tidigt på plats, olika medlemmar i orkestern övar. Då det är dags att börja träder barnkören in på scen, sex gossopraner i tioårsåldern. De får varma välkomstapplåder från orkestern och Alan.

Utan särskilt omfattande preludier inleds dagens repetition av *Shadow of time* genom att stycket i sin helhet spelas genom. Därefter går man direkt tillbaka till de avsnitt där barnkören ska in. Alan agerar mycket stödjande mot pojkarna på alla tänkbara vis, utan att avstå från att ställa krav på vad han musikaliskt vill uppnå. Hans kroppsspråk blir både tydligare och mjukare. Hans leenden bredare. Jag får veta att han före orkesterrepetitionen övat särskilt med bara dem. Jag förmodar att han både vill sätta in dem i verket och dessutom skapa en relation med dem. Han ser nöjd ut. Då det går särskilt bra ger han tummen upp tecken till dem utan att avbryta spelandet. Han övergår också till svenska i sina kommentarer till dem. *"Bra, mycket bra."* Hela tiden positiva verbala kommentarer. Det är verkligen tydligt hur gärna han vill att de ska känna sig bekväma i sin roll.

Då man övat färdigt på de delar där barnkören medverkar lämnar dessa repetitionen. När det blir paus i repetitionen ger han uttryck för hur bra han tycker de varit och hur överraskande väl han tycker de reagerat på hans styrimpulser. Detta blir faktiskt en mycket handfast demonstration i situationsanpassat ledarskap – ledarstilen skiftar beroende på vem man ska leda, barn eller vuxna. Målet kvarstår – den musikaliska visionen, en god musikalisk prestation – men sättet att ta sig dit, kommunikationsmönstret blir helt annorlunda.

Under en stor del av repetitionen sitter Alan ner, men då han blir koncentrerad eller vill säga något med eftertryck reser han sig upp. Hans sätt att korrigera och komma dit han vill med orkestern är intressant. Till att börja med kritiserar han ytterst sällan. Han korrigerar mer genom att föreslå eller peka på vad som bör utvecklas än genom att slå ner på fel; *"can I suggest that... perhaps a little bit longer..."* Men något som också är intressant är att han i mycket hög grad använder subjektet vi; *"we need to think about this.... could we all make it soft..."* Det krävs inte mycket fantasi för att inse att detta "vi" har en gemenskapande funktion mellan Alan och orkestern och på ett symboliskt plan befäster det gemensamma intresset. Jag funderar naturligtvis på om detta är medvetet från Alans sida eller ett utslag av hans personlighet.

Även idag bryter han gång på gång ut enskilda stämmor och instrument för att öva på särskilt viktiga eller svåra partier. Han arbetar hela tiden överraskande systematiskt utifrån en lågmäld men mycket tydlig auktoritet. Han höjer sällan rösten och de få gånger han blir irriterad eller inte är nöjd med vad man lyckas åstadkomma uttrycker han detta på ett återhållsamt vis. Det är så att jag börjar undra över hur han på allvar ger uttryck för sitt missnöje och sin ilska eftersom jag utanför repetitionerna sett honom som en

dynamisk kommunikativ person. Så jag frågar honom i en av pauserna. Han säger då att det är ingen mening med att bli arg eller förbannad på repetitionerna eftersom det bara föder rädsla och aggression vilket knappast gör saken bättre. Jag tolkar detta som att han har en mycket medveten hållning kring hur han hanterar sina olika känslor i den professionella rollen och att dessa så att säga får bli underordnade det musikaliska målet. Det är påfallande hur ofta han använder sig av beröm då han nått dit han velat komma; ”good, this is very good.... yeh, this is terrific.....”

Det som överraskar mig är hur ansträngande repetitionerna är rent fysiskt. Han svettas ymnigt torkar sig ofta med sin frottéhandduk – idag vit. Han byter tröja flera gånger om dagen. Man ser också på musikerna hur koncentrationskrävande arbetet är. Inte minst kan man se att koncentrationen sjunker efter hand som dagen framskrider. Samtidigt kan man se enstaka instrumentalister i de bakre stämmorna med lite att göra mellan varven försjunka i dagens Metro eller en bok. Vad som också blir tydligt, och som jag i och för sig vetat förut men som förtydligas nu, är att för stråkarnas del är den individuella utsattheten mindre än i andra stämmor. Man kan så att säga sjunka in i kollektivet, vilket t.ex. märks genom att en av första violinisterna två dagar i följd kommer för sent utan att detta påverkar repetitionsarbetet. Blåsarna å andra sidan har ett flertal soloprestationer som jag förmodar måste uppfattas som mer anspännande och utsatt, i all synnerhet som Alan övar lite extra intensivt både med trumpet, tromboner och flöjter.

Orkestern är också en arbetsplats där man under de direkta arbetspassen pratar väldigt lite med varandra och där koncentrationen på det som ska utföras verkar vara mycket hög. Dessutom sker den mesta av kommunikationen om musiken mellan dirigent och orkester på dirigentens initiativ – det förefaller som om att något annat skulle vara otänkbart. Musikerna verkar hantera detta genom att väva in kommentarer om musiken och socialt småprat i de korta pauser som blir. Det väcker en intressant tanke om det sociala samspelet funktion och utrymme i en orkester om man för ett ögonblick släpper det musikaliska perspektivet och betraktar detta som en arbetsplats vilken som helst. Hur ser den psykosociala arbetsmiljön ut? Vad händer med de mänskliga, sociala, mellanmänskliga behoven i en sådan miljö. Avklingar och tynar de bort, får man utlopp för dem på annat håll eller bygger man här och var upp tickande sociala bomber?

För att gå tillbaka till Alan som dirigent är hans kroppsspråk påfallande tydligt, så tydligt att till och med jag förstår vad han menar. Men det är tydligt på ett distinkt sätt utan att vara högljutt eller skränigt. Jag kommer att tänka på en ledare vi en gång arbetade med och som hade döva personer som målgrupp. Hans tydliga kroppsspråk påminner om Alans. Jag börjar nu bli lite förväntansfull om detta kommer att förändras då han ska dirigera ett par Beethovenromanser senare under veckan, med en helt annan karaktär än Dutilleux.

Jag börjar också fundera över hur man som dirigent förbereder sig för att dirigera detta verk, ett verk Alan aldrig förr har dirigerat och som därför inte ingår i hans normala repertoar. Då jag frågar honom får jag ett ganska utförligt svar. Just dessa stycken har funnits i hans bakhuvud under många år, kanske ända sedan han hörde dem första gången och på ett undermedvetet vis formats till en inre bild kring musiken. När man därefter

fattat beslut om just detta program inleds en tämligen lång extensiv process där Alan tar fram partituret, läser det, utvecklar sina tankar, lägger det åt sidan, låter det sjukna undan. Man skulle kunna säga att det undermedvetna skapande arbetet får sig en ordentlig skjuts framåt. Veckorna före konserten påbörjas en mer intensiv process där den musikaliska bilden formas mer i detalj inför den första repetitionen. Men förändras bilden efterhand som arbetet framskrider frågar jag? ”Of course it does,” svarar Alan och beskriver hur hans bild allt mer nyanseras i takt med att repetitionsarbetet framskrider och egentligen inte ligger helt klart förrän det är dags för konsert.

Jag frågar om orkesterns musiker bidrar till denna förändring av den musikaliska visionen eftersom en av musikerna under en lunch påpekade att han inte ser sin roll som orkestermusiker som konstnärligt skapande utan nästan som ett passivt bidrag till en kollektiv (nästan industriellt framställd) produkt vars innehåll någon annan definierat. Alan håller inte alls med och menar att utan de enskilda musikerna aktiva skapande bidrag skulle verket inte alls få den laddning som det får. Han menar att som musiker räcker det inte med att underordna sig kollektivet och passivt anpassa sig till dirigenten. Det krävs ett mera aktivt skapande för att det hela ska bli bra.

2.2.2 Solisten gör entré

Nu gör Isabella van Keulen entré. Solist i en violinkonsert av Dutilleux och två romanser av Beethoven. Med andra ord mycket olika typer av musik. Jag är naturligtvis intresserad av vilket samspel som kommer att uppstå mellan henne och Alan. Vem kommer att dominera scenen? Kommer man att samspela väl med varandra i en kreativ spänningsfull harmoni eller kommer det att föreligga konkurrens och dragkamp om den musikaliska tolkningen? Vems musikaliska vision kommer att gälla?

Mönstret börjar nu bli välbekant – Dutilleux violinkonsert spelas igenom i sin helhet så att orkestern får bekanta sig, inte bara med verket utan också med solisten. Det jag nu får se är ett sorts partnerskap på podiet. Alan och Isabelle samspelar otvunget med varandra. Under tiden man spelar med blickar, leenden och ögonkast. I pauserna diskuterar man verket och småpratar glatt och otvunget med varandra. Alan fortsätter att korrigera orkestern men kommenterar inte alls solistens spel. Så småningom börjar jag förstå att det är solistens tolkning av verket som gäller och att dirigenten roll är att länka samman orkestern med solistens och i viss mån sin egen tolkning av verket. Sannerligen en kommunikativ balansakt på slak lina.

Alans kommentarer till orkestern är hela tiden mycket tydliga även nu. De handlar om tempo (*too much rush...*), styrka (*could we play a little bit softer...*), balansen mellan instrumenten (*I think the trumpets are too strong...*), samtidighet och exakthet i spelstil eller lyhörddhet (*I think some of us could listen better..we really must listen.*)

Språk och ordval är hela tiden konsistent; tydlighet och exakthet, fokusering på det positiva ett flitigt användande av subjektet vi och beröm eller positiv bekräftelse då man

lyckats. Nästan som en pedagogisk textbok i kommunikation, positiv feedback hur man skapar ett klimat för växande och utveckling

Även denna dag lämnar jag konserthuset med många funderingar, t.ex. hur väl det delade ledarskapet och partnerskapet mellan dirigent och solist fungerade. Jag är också lite imponerad över Alans växling av ledarskapsstil mot barnkören. Det är sällan man får **det situationsanpassade ledarskapet** så tydligt illustrerat. Det är också intressant att fundera över den musikaliska visionens framväxt hos en dirigent och i vad mån och så fall hur och när orkestern blir involverad i denna process. Detta föder i sin tur tankar om i hur hög grad orkestermusikern enbart **underordnar sig dirigentens** bild och i vad mån orkestern också aktivt är **medskapare i denna process**.

Men det är också tydligt hur mycket Alan lutar sig mot **morotens pedagogiska modell** snarare än piskans, att se de halvfulla glasen i stället för de halvtomma, att se framsteg mer än misslyckanden. Det får mig att fundera över hur detta i grunden positiva synsätt får människor att anstränga sig, få självkänslan att växa. Jag tror man kan tala om att här skapas förutsättningar för positivt självförstärkande processer för ett skapande klimat.

Vad skulle hända om fler ledare utgick från detta i grunden positiva synsätt i stället för att kritisera och gnälla på sina medarbetare. Kanske är man rädd för att man tror att detta leder till kravlöshet. Min bild av Alans ledarstil är att det snarare leder i motsatt riktning – då man berömmar och uppmuntrar människor **får man dem att växa och kan ställa högre krav** på dem. Och vill man att de ska förändras måste man vara mycket konkret med vad man vill uppnå annars kommer man ingenstans.

2.3 Dag 3 – knyta ihop säcken

2.3.1 Två romanser av Beethoven

Repetitionsarbetets tredje dag är det dags att knyta ihop säcken och spela genom all musik. Alan är precis som tidigare dagar tidigt på plats och ägnar sig åt löst och ledigt småprat med olika orkestermedlemmar och solisten Isabelle. När han pratar med folk går han nära, tar gärna i dem för att ge eftertryck åt något eller som jag uppfattar det markera närhet. Han får mig att tänka på att då jag själv leder seminarier är jag gärna tidigt på plats för att ”etablera scenen som min egen plats” och därmed få ett mer avspänt förhållande till övriga. Det går inte att uppfatta någon distans mellan Alan och orkestern och bilden av den lynnige demondirigenten är mycket långt borta. Det syns också tydligt att enskilda orkestermusiker gärna kommer fram och både ägnar sig åt socialt small-talk och diskuterar konkreta musikaliska frågor. Tonen är vänskaplig och avspänd. Det förefaller som om denna sociala stretching process är viktig för alla berörda

Morgonen inleds med de två Beethovenromanserna. Precis som tidigare morgnar är det pang på och genom hela stycket. Utan att riktigt veta om det stämmer, känns det som om

denna musik "sitter" på ett helt annat vis för orkestern. Den förefaller liksom mer bekant. Orkestern är nu också betydligt mindre. Men det går inte att ta fel på målmedvetenheten, alla verkar vara fullständigt på det klara med varför man är där och koncentrerade på sin uppgift. Mellan varven noterar jag att Alan särskilt mycket samtalar med stämledaren för cellostämman och konsertmästaren – kanske har de två inte bara en musikalisk utan också en social nyckelroll i orkestern.

Samspelet mellan Isabelle och Alan är även idag mjukt och öppet. Man utbyter blickar och Alan verkar ha ett öga mot solisten och ett öga mot orkestern. Särskilt lägger jag märke till att kroppsspråket idag är helt annorlunda, både hos Isabelle och Alan. Det är mer sirligt och mer elegant, med mjukare mer böljelika rörelser, mindre distinkt och kanske mer poetiskt om man kan säga så. Då jag i en paus frågar Alan om detta säger; "*I hope so, my body language should reflect the music we are playing.*"

Genomgående kommunicerar Alan rikligt med orkestern inte främst med ord utan med gester, med taktpinnen, med nickar, leenden, höjda ögonbryn m.m. Han tar ofta ögonkontakt med de musiker han vill påverka. Och precis som tidigare dagar använder han genomgående positiva förstärkningsord och undviker direkt kritik. "*Nice very nice...The violins are wonderful and soft, but we could use a little bit more of...*" Jag försöker göra en enkel statistik och finner att mellan 80% och 90% av hans kommentarer är av positivt förstärkande slag eller rent beröm. Han använder flitigt det gemenskapande ordet "vi". "*We could make it much more intense...*"

Detta får mig att fundera över om ett sådant förhållningssätt kan uppfattas som kravlöst eller om det är precis tvärtom, så att de gånger man verkligen framför kritik som ledare biter det desto mer. Min bild är att det senare tycks gälla i just detta sammanhang. Alan behöver inte höja särskilt mycket på rösten eller luta sig särskilt mycket fram för att man ska märka att orkestern kollektivt reagerar med sitt kroppsspråk.

Det är också intressant hur Alan använder mycket bildspråk då han vill ge eftertryck till hur musiken ska låta, "*could we make this spot like a long, long bow...*". Detta bildspråk förstärker han gärna med gester, onomatopoetiska uttryck, klickande med tungan eller knäppande med fingrarna – allt för att få fram ett budskap om den musik han vill få musikerna att spela. Då det är något han vill framföra med särskilt eftertryck slår (t.ex. takten) med sin taktpinne i notstället. Han ler mot träblåsarna då man efter flera försök lyckas med ett särskilt svårt ställe. Jag har också noterat att i stort sett alla musiker har en blyertspenna liggande på sitt notställ med vilken man för in Alans kommentarer och anvisningar allteftersom repetitionsarbetet framskrider. Men samtidigt är styrimpulserna kortfattade och som jag förstår det hela mycket exakta, som om han och musikerna kommunicerar i stenografisk form. Ett helt annat sätt än då han samtalar med mig som amatör om musiken. Ett klassiskt fall av att prata med bönder på bönders vis och med lärde män på latin. Men man skulle också kunna säga att det är ytterligare ett uttryck för Alans situationsanpassade ledarskaps- och kommunikationsstil.

I den paus som blir inför nästa stycke börja jag fundera över om repetitionsarbetet sker på två helt olika nivåer. En nivå som är ganska lätt att observera och nästan möjlig att förstå även för mig som amatör. En nivå som kanske är ganska **konkret, teknisk** och som

handlar om musikernas insats som goda yrkesmän eller man kanske kan säga (konst-)hantverkare. Men så undrar jag om det finns en underliggande mycket mer **subtil nivå** som handlar om den musikaliska tolkningen, det kreativa flödet det som får orkestern att tända till. En nivå som kanske kommer att manifesteras tydligt då själva konserten går av stapeln.

Min mycket primitiva och amatörmässiga förställning om detta är följande; på den tekniska nivån kan man ju som dirigent få orkestern att spela på det vis man vill. Man kan genom konkreta korrigeringar och anvisningar få de olika musikerna att inordna sig i helheten. Men på den mer subtila, konstnärliga eller skapande nivån uppstår musikerns bidrag mer utifrån ett lustperspektiv eller kreativt perspektiv, som inte låter sig styras som på det tekniska planet utan mer blir resultatet av en kreativ tändning mellan musik, dirigent och orkester. Jag kommer att tänka på begreppen lyda respektive bidra. Det är som att det i orkesterledningen och orkesterrollen finns två dimensioner; **underordningens, disciplinerings och lydnadens dimension** samt **ianspråktagandets, bidragandets och skapandets dimension**. Jag undrar om det ligger något i detta. Jag känner ju så väl igen denna fråga från andra sammanhang.

2.3.2 Övergång till Dutilleux

Man gör en kort paus för att övergå till Dutilleux 's violinkonsert. Nu växer orkestern och de nya musikerna släntrar så sakta in. Enskilda musiker fortsätter att ta kontakt med Alan för att diskutera ditten och datten. Man står ofta nära varandra då man pratar och Alan fortsätter, sin vana trogen, att ta i folk då han pratar med dem. Närhet och intimitet förefaller vara stickord i sammanhanget.

Utän vidare spis går man nu in i det fortsatta repetitionsarbete. Spelanvisningarna från Alan strax innan man börjar är tydliga; *"Let's hold the tempo a little bit...Let's play it again and get a feeling for the tempo..."*

Orkestermusikerna ställer mycket få frågor till Alan – den dominerande delen av den verbala kommunikationen (90% eller mer) går åt andra hållet från dirigent till orkester. Musikerna bekräftar de instruktioner eller förslag de får genom nickar eller genom att anteckna i sina noter. Leenden i tyst samförstånd utväxlas mellan Alan och musikerna då man efter upprepade försök lyckas med ett särskilt svårt stycke. Det som hela tiden slår mig är den självklara auktoritet med vilken Alan ger uttryck för vad han vill och att han vet hur han ska ta sig dit, samt den självklarhet med vilken musikerna utan ifrågasättande svarar an på detta. Ibland ställer man frågor för att få ett klargörande av något, men knappast något mer. Då orkestern vid några tillfällen är ouppmärksam skärper Alan tonen en aning, men bara en aning – *"please listen..."* samt en gest med händerna räcker – ouppmärksamheten är stor.

Det känns som att han nu – då musikerna är väl bekanta med verket i sin helhet - är mer krävande och mer exakt vet var han ska sätta in stöten i svåra och viktiga passager. Själv tappar jag greppet över hur man rör sig fram och tillbaka i musiken, men Alan verkar ha

järnkoll. Hans kommentarer kommer också mer frekvent nu; *"I think that will work... It should be linked more organical between you...I can't hear you loud enough...Yeh, quite good..."* Han använder många onomatopoetiska ord, fler än tidigare och slår ofta takten i sitt notställ för att markera rytm. Det förefaller också som att han nu inte bara kommenterar enskilda avsnitt och det konkreta spelsättet kring detta, utan också hur han ser på verket i sin helhet; *"let me give a general comment about this opening section...we should start it with more gentleness.... there is a bit of hesitation, we need to play it RIGHT ON TIME... and with woodwind I need a little bit more of...and with the trumpets maybe even more staccato..."*

2.3.3 Metaboles

Då man är klar med violinkonserten lämnar Isabelle podiet och får artiga applåder från orkestern. I den paus som uppstår kommer jag att tänka på att det förefaller som om Alan har skärpt kraven efter hand som repetitionerna framskridit och då jag under lunchpausen nämner detta för honom och lite småkorkat (hur dum får man egentligen vara?) säger att orkestern låter mycket bättre idag än igår, svara Alan småleende; *"that's the point of having rehearsals, that's why we do it..."*

Metaboles – har jag efterhand fått klart för mig – är ett inte alldeles lättspelat verk och nu är Alan angelägen om att verkligen få till det, inte minst den crescendoartade finalen. Han trycker både på känslan i spelet och exaktheten kring utförandet; *"could it sound a little bit more like a flow... the second note is very important...the texture is very complicated....I also have to remind you that it is forte...we can be, I think, more precise... the rest of us are playing to strong, it is only forte..."*

Vissa avsnitt övar han nu om och om igen så många gånger att jag uppe på läktaren börjar skruva på mig och tycker att det är en aning genant. En sorts ställföreträdande pinsamhet för de musiker som inte får till det på det vis som Alan vill ha det. Men han ger sig inte. Men det handlar hela tiden om kommentarer kring sakfrågan – musiken – ingen synbar irritation över att de enskilda musikerna inte rör det hela iland med det samma. Nu är han också tydlig med att det inte fungerar; *"We're not even close to it..."* Återigen använder han sig av det gemenskapande ordet "vi" även fast det uppstår svårigheter och det är lite knöligt. Fast det är kanske just därför han gör det, tänker jag. Men då han äntligen tycker att man lyckas är han också tydlig både med kroppsspråk och ord att han är nöjd; *"that's really really good..."*

2.3.4 Shadiow of time

Det är ett svettigt arbete, Under pausen som varit har Alan åter en gång bytt tröja. Dagens frottéhandduk är blå. Under denna paus har jag återigen gått tillbaka och reflekterat över det påtagliga självförtroende och lågmälda auktoritet som utgår från Alan. Varifrån kommer det, hur kan det komma sig att jag uppfattar det på lång håll och vilka effekter

har det på orkestern. Han är ju hela tiden lågmäld, men ändå kommunikativ och väldigt tydlig. Jag kommer att tänka ord som självkänsla och genuinitet och begrepp som **”inner leadership”**

Nu är det dags för barnkörens återkomst i Shadow of time. Och precis som tidigare är han mycket stödjande mot de sex gossarna. Går över till svenska, gör tummen upp då något fungerar särskilt bra. Men trots detta är han även här angelägen om att det ska låta bra. Det relationsskapande arbetet och den stödjande rollen mot barnen får inte överskugga syftet; en bra konsert. Kommentarna är även här mer exakta och krävande; *”I need to check the connection with because it is a little bit soggy.... is it possible to start with a mote gentle note...”*

Då han övat klart med de avsnitt där barnkören är med tackar han dem och de lämnar podiet under orkesterns applåder, Repetitionen avrundas med att Alan övar länge kring ett särskilt svårt avsnitt med trumpet och trombon. Åter igen samma mönster. Han ger sig inte trots många omtag innan han är nöjd. *”We´re not even close...”* Han bryter först ut enbart blåset för att träna med dem och då han slutligen efter många omtag är nöjd tar han därefter hela orkestern till det hela sitter. Och då kommer leendet och kommentaren; *”yeh, yeh, I think that will work...”*

Så slutar repetitionens tredje dag. Själv är jag oerhört överraskad av att jag, normalt en aktiv och kanske en aning rastlös person, nu i tre dagar suttit och avlyssnat samma stycken musik gång efter gång, ibland hela verk, men oftast bara fragment och inte haft tråkigt en sekund. Ständigt nya spännande skeenden på podiet. Ständigt nya impulser. Däremot är jag fullständigt utpumpad av alla intryck och av den koncentration detta kräver.

Det jag bär med mig hem idag är bland 10.000-kronorsfrågan som handlar om **hur en ledare erövra den auktoritet som krävs för att verkligen leda** och hur de man ska leda tilldelar en denna auktoritet. Jag tänker också på hur Alan på något vis med en självklarhet i sitt ledarskap förefaller utgå **inte enbart från sin musikaliska utan från sin sociala och kommunikativa begåvning**. Den förra gör det möjligt för honom att skapa en musikalisk vision. Den senare gör det möjligt för honom att förmedla denna till orkestern. Allt det relationsskapande arbete som finns före, under och i pauserna kring repetitionsarbetet och som uppstår i kombinationen av positiv feedback, det gemenskapande ordet ”vi” och det tydliga samt positiva kroppsspråket utgör kanske en nyckel kring denna fråga. Jag är tillbaka till hur han ständigt tycks vilja nå musikerna både i deras **inordnande och disciplinerande roll och i deras skapande och bidragande roll**. Såvitt jag kan bedöma, lyckas han också med detta.

2.4 Dag 4 generalrepetition

I kväll är det konsert och nu förestår generalrepetitionen. Och det märks omedelbart då jag kommer in i lokalen. Orkestern är plats mycket tidigare än de övriga dagarna. Det ser

också ut som om man övar mer koncentrerat. Stämningen känns helt enkelt lite mer laddad

Nu ska man köra genom konsertens olika verk i den ordning de ska spelas i kväll. Alan är nu inte på plats i förväg utan kommer in då orkestern är klar, precis som på en konsert. Man kör först genom varje stycke i sin helhet för att sedan gå över till att putsa på enskilda detaljer i verket. När Alan höjer taktpinnen är orkestern tydligt fokuserad.

2.4.1 *Metaboles*

Det känns som om även Alan är mer fokuserad. Hans ansiktsuttryck är mer koncentrerat mer allvarligt – vi närmar oss ”the moment of truth” - konserten. Jag upptäcker att jag faktiskt inte vet skillnaden i budskap mellan dirigentens högerhand (där han har taktpinnen) och vänsterhanden. Mats berättar för mig att högerhanden markerar takt (vilket i Alans fall i flera verk nästan ser ut att ske med samma precision som en metronom) medan vänsterhanden används för att ge eftertryck av vissa saker, slå in stämmor, förstärka eller dämpa osv.

Även idag har han en stol som han inledningsvis sitter på men ju mer arbetet framskrider ju mer övergår Alan till att dirigera stående – en tydlig signal med kroppsspråket att nu tar vi det här med ännu större allvar och inlevelse.

Hans fotarbete är magnifikt. På de mest intensiva ställena kan man nästan säga att han jazzar runt för att ge eftertryck åt det han vill. Kroppsspråket speglar extremt tydligt variationer i musiken och det budskap han som dirigent vill förmedla. Vid crescendo i slutet av *Metaboles* förefaller han nästan lämna golvet.

Då man går tillbaka efter att ha spelat genom hela verket är han idag ännu mera petig med detaljer han inte är riktigt nöjd med. ”*the trombones must be more articulated...good, very good...*” Han övar vissa passager gång på gång med träblåset. ”*it rushes between 24 and 25, play one note at a time...excellent...*” envis, noggrann, krävande och uthållig men generös med beröm då det sitter. Men aldrig, och det är viktigt, gnällig

En av de saker jag kanske blir mest imponerad av är hur han kan spela genom hela verket med orkestern i en följd, vilket tar cirka 16 minuter, för att därefter gå tillbaka stycke för stycke och i detalj ner till inte bara enskilda takter utan enskilda noter och inte bara enskilda stämmor utan för enskilda instrument exakt ha klart för sig inte bara hur han vill ha det utan vad som inte lät bra vid genomspelningsen. Det ger en känsla av magi. Men så har han också, berättar han då jag frågar, levt med dessa verk i årtal först extensivt och nu mot slutet alltmera intensivt. Det får mig att tänka på hur viktigt det är med **förberedelserna i allt ledarskapsarbete**. Om jag vill förmedla en vision måste den ”sitta” inte bara intellektuellt utan även emotionellt.

2.4.2 Dutilleux violinkonsert

Solisten kommer in. Kort avspänt samtal mellan Isabelle och Alan. Leende, kramar, avspänt kroppsspråk. Då man kör genom hela violinkonserten (där satserna är invävda i varandra utan uppehåll) är Alans kroppsspråk mycket livligare än under föra passet. Ständigt föränderliga ansiktsuttryck, höjda ögonbryn, nickar, leenden och inte alls så allvarligt som vid *Metaboles*. Ett ständigt flöde av både verbal och icke verbal kommunikation mellan Alan och orkestern under hela genomspelningsen. I de lågmälda passagera lutar han sig framåt som för att höra bättre och höja koncentrationen. Ibland för han upp ett hyssjande pekfinger mot orkestern för att ytterligare betona det lågmälda. Men också de ständigt återkommande, detaljerade, men hela tiden stödjande, styrimpulserna; ”*woodwind play it even softer....great, just great....it will work...*”

Självklart är jag mycket nyfiken både kring hans uttrycksfulla kroppsspråk men också kring allt det relationsskapande arbete som sker både före, under och i pauserna av repetitionsarbetet. Men jag funderar också över den lågmälda, nästan lite ödmjuka framtoning han har, men som ändå är sprängfylld av auktoritet. Är detta ett tillrättalagt och valt beteende som är en del av själva dirigentrollen eller är detta bara ett förtydligande och en utveckling av grundläggande drag hos Alan som person. Då jag tänker på hur Alan betar sig i andra mera sociala sammanhang, t.ex. då vi sitter och fikar på hans dirigentrum är jag nog böjd åt att tolka det på det senare viset. Och osökt dyker det upp en minnesbild från i somras då Alan med fru och några andra vänner var hos oss på grillfest. Det var första gången vi träffades privat. Trots detta var Alan den av gästerna som på det tydligaste viset hela tiden undrade om; ”*can I do something...do you need some help...*” Samma typ av kommunikativa men lågmälda, kanske lite stillsamma och relationsskapande process som han tillämpar i orkesterarbetet. Kanske är det så, tänker jag då pausen börjar närma sig sitt slut att genuina ledare, dvs. **ledare som lyckas i sitt ledarskap måste utgå från sin egen personlighet och förstärka vissa av dess positiva drag i sitt ledarskap för att just uppfattas som genuina.**

2.4.3 Beethovens romanser

Då orkestern efter en kort paus kastar sig över Beethovenromanserna genomlöper Alan åter sitt förvandlingsnummer och blir en graciös ädling från det tidiga 1800-talets salongen i sitt kroppsspråk. Förvandlingen är lika tydlig som märklig. Men som Alan sa i en paus; ”*my body language reflects the music I'm conducting...*”

Repetitionen av detta stycke går snabbt, nästan lite rutinmässigt. Stämningen både hos Alan, Isabelle och orkestern är märkbart mer avspänd i dessa två verk. För mig som inte förstår bättre känns det som att detta (dvs. ett Beethoven verk) tillhör standardrepertoaren för en orkestermusiker. Men trots detta sker ändå putsning av detaljer, även denna gång utifrån subjektet ”vi”; ”*some of us are rushing...some of us are almost too loud...very, very nice...*” Så blir det då äntligen dags att en sista gång kasta sig över *Shadow of time*.

2.4.4 Shadow of time

Barnen kommer in och återigen är såväl orkestern och Alan gemensamt angelägna om att de ska känna sig välkomna på podiet. Det märks att de börjar bli lite varma i kläderna. De är inte lika stela som första dagen och man kan till och med skimta små inslag av småpojksaktig busighet. Då Alan pratar med barnen gör han det åter på svenska. Först spelas hela stycket genom och därefter går han direkt in på gossopranernas avsnitt och han blir väldigt snabbt nöjd med dem. Tummen upp, leenden och; *"very, very nice...excellent..."*

Han går slutligen genom vissa särskilt knepiga avsnitt och då han ska instruera trumpeterna går han helt över till onomatopoetiska ord, gester och knäppningar med händerna. Budskapet verkar gå fram eftersom trumpeterna nickar och Alan blir nöjd. Men han ger sig inte förrän han är helt nöjd trots att otåligheten hos orkestern för att få bli klar (man vill väl hem, träffa familjen, vila och äta innan kvällens konsert) nästan går att ta på; *"we will give this one last try... can we just try this once more... don't hold back too much keep the steam up..."*

Han är verkligen envis då det gäller att få orkestern dit han vill, tänker jag. I vissa lägen krävs det både mod och uthållighet för att göra det. Jag får intrycket att det har Alan. Han har målet klart för sig och det är inte i första hand att orkestern ska må bra. Det är kanske ett medel. Målet är att då orkestern ger konserten i kväll klockan 19.30 ska det låta bra, och så som Alan har tänkt sig att det ska låta. Det är väl det som vi ledarskapskonsulter kallar **visionsstyrt ledarskap**.

Då jag går hem för att klä om inför konserten tänker jag hur viktig **den inre auktoriteten** är för att kunna fylla ut ledarskapuppdragets kostym. Utan den inre självkänsla som detta kräver, tror jag att ett genuint ledarskap blir svårt att upprätthålla.

2.5 Konserten och efter

Klockan är 19.30, torsdag kväll. Orkestern på podiet, alla uppklädda. Även jag har klätt upp mig och ska från samma plats avlyssna konserten med min hustru som uppmanar mig att inte prassla alltför mycket då jag sitter och antecknar – det stör säger hon. Stämningen är helt annan än tidigare. Mer laddad, mer förtätad. Musikerna är mer koncentrerade, de småpratar mindre med varandra och verkar mer fokuserade på sina instrument.

Alan kommer in och konserten inleds. Han står naturligtvis upp och jag ser omedelbart två saker. Hans tydliga koncentration, fokusering och möjligtvis anspänning som syns i ansiktet och hans fotarbete. Han arbetar graciöst, nästan dansant. Kroppen från fötter till huvud arbetar hela tiden i samklang med musiken. Han studsar, han hoppar. Han jabbar och dansar med ett fotarbete som en sorts modern variant på Cassius Clay.

Han är mer expressiv och tydlig i gesterna än någonsin under veckan som gått. Han är extremt fokuserad på orkestern vilket framförallt märks i de lugna passagera.

Uppmärksamheten är hög både hos Alan och orkestern. I de passager där han behöver särskild kraft för att ge eftertryck åt musiken står han bredbent som en sumo-brottare. I de delar av konserten där Isabelle medverkar är det intensiv ögonkontakt mellan henne och Alan.

För egen räkning märker jag att trots att jag har lyssnat på denna musik live en hel vecka och dessförinnan lyssnat på den på CD märker jag att jag stundtals så totalt absorberas av musiken att jag glömmet bort att notera, observera och reflektera. Jag trolld binds av musiken. Särskilt Metaboles och Shadow of time. Jag tyckte genrepet var ett lyft, men detta är en helt ny division.

Genom att Alan nu står upp hela tiden och använder hel kroppen blir hans kroppsspråk ännu mera tydligt. Hans dirigerande, särskilt med vänsterhanden, blir accentuerat i flera passager. I all synnerhet de som övats extra flitigt under veckan. Men fotarbete, jag bara säger fotarbetet, är fenomenalt. Hans sätt att på ett mycket karaktäristiskt vis luta sig framåt och ge eftertryck åt vissa gester ger också eftertryck åt det han vill förmedla till orkestern .

Genom att han är så mycket mer tydlig nu, blir övergången till Beethoven och ett annat kroppsspråk nästan överväldigande. Vi är nu tillbaka till den graciösa ädlingen från tidigt 1800-tal. Eftersom Isabelle dessutom har en graciös nästan dansliknande spelstil kan man nästan se deras agerande till Beethovensromanserna som en sorts pardans för violinist och dirigent samt orkester.

Vid Shadow of time rör sig Alans slag med taktpinnen nästan som den sorts tidens pendel som musiken, vilken återger han med en metronoms exakthet. Det är också fascinerande att även under konserten får han ett mer stödjande kroppsspråk mot gossopranerna och blir mot dem ännu ett snäpp tydligare i sitt dirigerande. Han ler generöst mot dem efter varje inslag. I takt med att musiken ändrar karaktär växlar hans fotarbete mellan en samurajs och en sumobrottares. Hela tiden i en sorts dynamisk balans; ibland med elegans och ibland med eftertryck.

Konserten avslutas och Alans kroppsspråk genomgår ytterligare en förvandling i riktning mot avslappning. På vägen ut från podiet ler han mot enskilda musiker i orkestern och vid inropningarna visar han tydligt mot orkestern att han tar med dem både som enskilda musiker och som kollektiv i den lyckade konserten.

Det har varit en märklig vecka. Att så i detalj få följa det ledarskap som krävs för att skapa en stor konstnärlig upplevelse. Jag tänker, medan jag väntar på att få ut mina kläder i garderoben, att likheterna med detta ledarskap och allt annat ledarskap jag arbetat med under åren är så lika trots att verksamheten som sådan är så unik. Det har verkligen blivit tydligt vad bra ledarskap är. Jag känner mig priviligierad, tacksam och hälsosamt ödmjuk.

2.6 Epilogen - en cellokonsert en vecka senare

Vi skriver en vecka senare. Jag har tiggat till mig en biljett på samma plats som föregående vecka. Det är Dutilleux´ cellokonsert som ska framföras tillsammans med *Mystère de l´instant* och två stycken av Musorgskij och Stravinsky .

Under veckan som gått har jag renskrivit mina anteckningar och funderat mycket kring det jag sett. Kommer jag att uppleva denna konsert på ett annorlunda sätt än förra veckans? Det första som slår mig är att orkesterns klädsel i frack känns liksom lite högtidligare. Kanske är det för att hedra kompositören som närvarar under konserten. En förtjusande, charmerande äldre herre, med en sorts avspänd elegans som (i min föreställningsvärld) bara fransmän kan ha. 87 år gammal och fullständigt klockren och kristallklar då han i ett podiesamtal före konserten berättar om sitt arbete.

Då Alan kommer in ser han mera koncentrerad och spänd ut än föregående vecka. Ansiktsuttrycket är mycket samlat. Jag tänker att det kanske är en extra anspänning att framföra ett verk då kompositören är närvarande. Han rör sig med en viss stram värdighet. Men jag ser att direkt då musiken börjar speglar hans ansiktsuttryck musikens karaktär. Det är fascinerande detta samspel mellan kropp och ande. Även denna vecka är fotarbetet hos Alan något i hästväg. Han tillämpar alla tänkbara stilar från tangodansörens, via sumobrottarens till Cassius Clay och den perfekt balanserade samurajen. Hans sätt att använda taktpinnen påminner faktiskt då och då om samurajen och hans svärd.

Den mest fascinerande delen denna kväll, ja höjdpunkten i hela denna process blir för mig cellokonserten. Tonsättarfestivalens avslutning. Vid sidan av att det är ett fascinerande musikstycke – jag kommer på mig själv gång efter gång med att luta mig framåt för att ännu mer kunna följa och urskilja vad som händer i musiken – så blir det ett fascinerande stycke samarbete mellan cellisten (Lynn Harrell) och Alan. Då konserten är slut kramar de om varandra på podiet i en gripande gest av samförstånd och man kan nästan ana sig till att de säger till varandra; *yes, we did it. Där satt den.*”

Lite unikt är kanske också att såväl cellist som dirigent gemensamt applåderar orkestern för dess fina insats och som ett sorts tack för gott samarbete. Kvällen avslutas med att mästaren själv kommer upp på podiet och under publikens stående ovationer kramas om av Alan och Lynn. Även han riktar sitt tack mot orkestern genom att applådera deras insats. Det känns som ett stort och varmt ögonblick.

Det har sagts mig om stora kompositörer att de med sina verk kan nå de himmelska höjderna, medan Mozart kommer därifrån. Jag har lite grand samma känsla nu. Förra vecka veckans konsert tyckte jag nådde just dessa höjder och jag tyckte att, att nu kan det väl inte bli bättre. Men jag hade fel. Det kunde det. Den här musiken och dess framförande kommer därifrån – de himmelska höjderna. Ett perfekt slut på en stor upplevelse.

3. DESSA SLUTSATSER DRISTAR JAG MIG ATT DRA

Så är det då dags att se om man kan dra några slutsatser av denna veckas observationer. Även om jag är en flitig lyssnare på klassisk musik vet jag ju på djupet faktiskt inte särskilt mycket vare sig om musik i allmänhet eller dirigerande i synnerhet. Så nu blir det djupt vatten. Jag får luta mig mot de 25 år av erfarenhet kring ledarskapsfrågor som jag har med mig i bagaget. Jag kommer att göra det i tre steg;

- * först lite tankar om Alan Gilberts ledarstil
- * därefter lite tankar om dirigentskapet i allmänhet
- * slutligen några slutsatser kan överföras till andra ledarskapsområden

Men ta det hela med en nypa salt. Resonemanget har ett spekulativt inslag och jag hoppas att jag inte trampar alltför fel

3.1 Alan Gilberts ledarstil

Då det gäller Alan Gilberts tekniska färdighet som dirigent eller förmåga till en god musikalisk tolkning har jag naturligtvis inget att tillföra. Jag har helt enkelt utgått från att han är **kompetent och professionell**. Som amatörlyssnare av musik är jag **imponerad av det jag sett av hans dirigentskap**. Som personlighet är Alan dessutom **en charmerande, social och behaglig människa att umgås med**. Att han liksom jag älskar mat och vin har inte utgjort något hinder för denna känsla! Jag ska här försöka tolka hans insatser sett utifrån ett renodlat ledarskapsperspektiv.

Låt mig börja med att säga att för mig som åskådare råder det ingen som helst tvekan om att Alan ikläder sig rollen som en ledare. Han gör det med en lågmäld men mycket **självklar auktoritativ** framtoning utan att på något sätt vara auktoritär. Med detta menar jag att hans ledarskap snarare växer fram ur inre egenskaper och en genuin självklarhet i rollen än yttre attribut såsom makt och primitiva modeller för straff och belöning. Det som är intressant är den nästan totala frånvaron av emotionella övertoner i denna rolliklädnad. Jag tänker att det är kanske så att då man vet vad man kan, vet vad man vill och har tillräckligt med självkänsla för att detta ska komma inifrån, behövs inga yttre maktattribut. För att vända på ett välkänt ordspråk; **fulla tunnor skramlar inte alls**. Detta väcker i sin tur naturligtvis frågan om varifrån denna självkänsla kommer.

Jag kommer att tänka på **ordet genuinitet** då jag betraktar Alans ledarskap. Det förefaller finnas en konsistens mellan det han gör på podiet och i övrigt. Som om dirigentrollen inte är en artificiell dräkt han drar på sig utan snarare en förstärkning och accentuering av hans personlighet kring några av de drag som är typiska för honom som människa; t.ex. att vara social, kommunikativ, bidragande, lyssnande.

Att ha en vision för vad man vill uppnå som ledare har också blivit mycket tydligt under den gångna veckan. Jag tror att Alan både mot mig men framförallt mot orkestern varit mycket tydlig kring **den musikaliska vision** han burit med sig in i repetitionsarbetet. Denna tycks ha varit hans ledstjärna under repetitionerna. Detta är också något som några av musikerna har bekräftat vid samtal jag haft med dem. Denna vision är inte heller något slarvigt framtaget ut rockärmen utan något som växt fram under en lång mödosam process i flera olika steg. Men också en vision som låter sig förändras i takt med repetitionsarbetet framskridit och musikerna givit sina bidrag till det hela. Klar och tydlig kompassriktning men också en viss flexibilitet i genomförandet skulle man kunna säga.

Men det som framförallt har varit tydligt är **Alans roll som kommunikatör**. Hans sätt att förmedla med ord, gester, kroppsspråk, miner, onomatopoetiska ord förmedla det han vill få fram har varit mycket tydligt och väldigt variationsrikt. Kroppsspråk, gester och ord har också varit i stark samklang med varandra.

Man skulle också kunna säga att hans roll har varit **pedagogens**. Att vägleda eller leda enskilda musiker, enskilda stämmor eller hela orkestern i en sorts utvecklingsprocess i riktning mot det mål han stakat ut. Det är här **hans feedback modell i mina ögon blir lite unik**, inte i första hand för att han är så tydlig, vilket jag tycker att han är, utan för att han så systematisk fokuserar sig på det han vill uppnå och **det positiva** i stället för att kritisera de brister som finns. Och när han lyckats har han varit där med berömmet. Mycket beröm, mycket mindre kritik.

Detta knyter an till en annan del av Alans ledarskap; **hans roll och förmåga som klimatskapare**. Jag kan naturligtvis inte på något objektivt vis värdera hur medvetet detta är eller hur mycket detta är en teknik. Men min bild är att detta är **något som genuint kommer inifrån** Alan. De små samtalen, sättet att gå nära folk och ta i dem när han pratar, lyssnandet, beröm – allt detta skapar rimligtvis en känsla av gemenskap och samhörighet inför uppgiften. Särskilt tydligt är Alans val av subjekt då han korrigerar orkestern, inte minst de få gånger han kritiserar. Ett sätt att undvika vi och dom känslor och skapar **det gemenskapande "viet"** som tillsammans ska utträta något.

Jag har också fäst mig vid att han tillämpar det man på modern managementprosa kallar **situationsanpassat ledarskap**. Eller som kanske hellre kan säga att tala med bönder på bönders vis och med lärde män på latin. Detta blev allra tydligast i hans ledarskap i förhållande till barnkören men också hur hans arbete kring Beethoven romanserna skiljer sig från det han gör kring Dutilleux´ verk.

Kanske kan det också vara av ett visst värde att peka på hans lite **lågmälda envetna uthållighet och konsekvens i ledarskapet**. Det förefaller som att då han satt upp en inre målbild för vart han vill nå med musiken så ger han sig inte förrän han är framme även om det tar tid och även om resten av orkestern skruvar på sig av otålighet eller obehag. **Modet att veta när man ska gå mot strömmen eller att stå upp för visionen är ju en del av det goda ledarskapet**.

Jag får också en bild av att Alan då han använder begreppet vi, har **skapat en sorts högre "vi"** – hur flummigt detta begrepp än kan låta. Ett vi som består av verket som ska

framföras, orkestern och dess bidrag samt dirigenten och hans tolkning och vision av verket. Mycket av det ledarskap som utövas förefaller kretsa kring just detta högre vi. Och i detta arbete använder sig Alan inte bara av sin musikaliska och intellektuella kompetens utan förefaller även i hög grad använda sig av sin emotionella och sociala intelligens, men **de emotionella uttrycksformerna, känslorna tycks hela tiden underordnade yrkesrollen**. De blir ett sorts instrument i ledarskapet, men tar så att säga inte över föreställningen. Och i denna process tycks han hela tiden möta orkestern i två olika dimensioner; **en underordnande och disciplinerande dimension** som i första hand handlar om musikens tekniska innehåll samt **en bidragande och skapande dimension** som innehåller den kreativa lustbetonade delen av orkesterlivet. Balansen mellan dessa två tycks vara viktig.

Det tycks mig som om summan av detta gör att Alan kring dessa verk inte enbart har fått orkestern att rent speltekniskt uppnå de musikaliska mål han mer eller mindre tydligt har formulerat för sig själv utan även lyckats **få orkesterns musiker att också tända** och ge av sig själv för att nå detta gemensamma mål. Det är sånt som brukar beskrivas som **det goda ledarskapet**

3.2 Slutsatser kring dirigentrollen i stort

Om det är svårt att från en enda veckas arbete dra slutsatser kring Alan Gilberts ledarstil är det kanske förmätet med råge att med detta som grund uttala sig om dirigentrollen i allmänhet. Men jag tar ändå risken att ge mig ut på denna tunna is. Det första som är tydligt är att i en orkester finns en mycket självklar **rollfördelning mellan ledare och ledda**, både rent strukturellt och rent fysiskt. Rollerna är så att säga tydliga och oomtvistliga. Dirigenten befinner sig både fysiskt, organisatoriskt och uppgiftsmässigt utanför orkestern. Detta gör på sätt och vis ledarskapet tydligare, om det därmed som en direkt följd också blir enklare är svårt att säga.

Om jag går tillbaka till Alans ledarskap ser jag att han utifrån detta förhållanden befinner sig i en **ständig rörelse mellan närhet och distans**. En närhet som har att göra med att skapa relationer och bygga ett positivt klimat. En distans som har att göra med att tydliggöra och upprätthålla rollen. Han pratar mycket med musikerna på en vänskaplig grund, men har samtidigt ett eget rum för avskildhet, fika m.m. Man brukar säga att vara ledare är att stiga ur kovärmen, vilket även här blir väldigt tydlig. Hur nära kan och bör jag vara den grupp som ska ledas för att skapa rätt relation och bygga rätt klimat och hur långt borta måste jag vara för att upprätthålla min rolltydlighet?

En annan intressant faktor är att dirigenten är den enda som har **helhetsbilden kring ett verk** klart för sig. Han och endast han är den som har ett partitur för helheten. Det betyder att i bästa fall har var och en av musikerna en personlig bild av det verk man ska uppföra, men endast dirigenten har helheten och därmed blir en av hans första uppgifter som ledare att ge hela orkestern en möjlighet att orientera sig i helheten för att därmed förstå sin egen del och roll i denna helhet.

En väg för dirigenten att hantera detta är att som Alan sa, **vara väl förberedd**, dvs. ha en egen inre bild av de musikaliska mål man vill uppnå. Ha en vision av det man vill utträta. Men det stannar inte därvid utan man måste som dirigent ha en förmåga att både få orkestern att förstå hur denna bild ser och dessutom acceptera den och allra helst tända på den för att därefter gemensamt sträva i samma riktning. Det man i andra sammanhang kallar målstyrningens tre steg; förstå, acceptera och tända på målen.

Detta **kommunicerande av den musikaliska målbilden** sker hela tiden på två nivåer nämligen den **verbala nivån och den icke verbala nivån**; kroppsspråk, gester, miner, leenden etc. Här gäller det förmodligen att som dirigent att vara både tydlig (så att orkestern förstår) och konsistent så att de verbala och icke verbala budskapen harmonierar både med varandra och det musikaliska uttryck man vill få fram.

Men det sker också samtidigt en annan parallellprocess i dirigerandet nämligen vad som sker på **den tekniska nivån** kring verket och vad jag som amatör skulle vilja kalla **den mer subtila nivån**. På den första nivån handlar det om att få orkestern att ta till sig rent tekniskt frågor som volym, tempo, rytm, balans mellan olika instrument, samtidighet etc. Detta verkar kunna uppnås genom att man tar om och tar om olika avsnitt till dess att de sitter. På den mer subtila nivån handlar det om att få orkestern på ett djupare plan att förstå det man kanske skulle kunna kalla verkets själ. Och hur detta går till måste jag medge är fortfarande höljt i dunkel. Kanske skulle man kunna prata om att hitta den tändande gnistan.

Detta i sin tur kan länkas till ytterligare två andra parallellprocesser i ledarskapet. Den första av dessa är att få musikerna att faktiskt göra exakt det man vill som dirigent – **den passiva underordningens funktion** i den större helheten. För att uppnå detta krävs förmodligen att man som musiker har den hantverksskicklighet som krävs i en orkester av detta slag och förstår vad dirigenten vill uppnå. Men den andra processen är att få musikerna att tända på dirigentens tolkning av verket så att de är beredda att inte bara att underordna sig dennes musikaliska visioner utan också ge starkt av sitt eget konstnärliga skapanden – **det aktiva skapandets funktion** i den större helheten. Det är väl förmodligen endast då detta sker som stor musik kan skapas.

Då kan man ju fråga sig hur denna tändning uppstår. Om vi utgår från att dirigenten har en tydlig och god tolkning av verket och dessutom som Alan Gilbert en god kommunikativ förmåga, vad skapar då denna tändning? Om vi utgår från Alans dirigentstil förefaller två faktorer vara mer återkommande än andra. Den ena är det generella relationsskapande arbetet mellan dirigent och orkester; det sociala småpratet, det ständiga användandet av **det gemenskapande ordet "vi"** etc. Den andra är att systematiskt lägga sig vinn om att skapa förändring genom att ge **positiv, förstärkande feedback och vara generös med beröm då man lyckas**. Båda dessa faktorer, vet man från andra områden, tenderar att göra människor mer avspända, mer motiverade, känna mer gemenskap och lojalitet med uppgiften och ledaren.

Men man bör inte heller underskatta **envishetens och uthållighetens betydelse** i ledarskapet. Att ha orken och viljan att inte ge upp då det tar emot eller då orkestern tydligt visar att man är trött eller håller på att förlora koncentration. Erfarenheten visar att

ledare vinner i respekt då man på ett övertänkt vis har modet och viljan att gå mot strömmen för att uppnå de mål man har satt

Avslutningsvis återvänder jag till mina tankar om **den inre självkänslans och självbildens betydelse för ledarskapet**. Att vara dirigent är verkligen att professionellt och socialt göra sig naken och sårbar den stund man på podiet ställer sig framför en orkester. En orkester som både professionellt och socialt blixtnabbt kan genomskåda varje försök till bluff. Då jag arbetade med Malmö Symfoniorkester sa en av stämledarna där att en ny gästdirigent har ungefär fyra takter på sig; ”*sedan vet man om det kommer att hålla*”. Ordet **genuinitet (på alla plan; musikaliskt, socialt, kommunikativt och personligt) återkommer därför med en viss envishet som ett centralt ord** för att förstå nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap i dirigentrollen. Man kan inte låtsas utstråla en säkerhet man inte har. Någon har sagt; man kan lura alla en viss tid, vissa hela tiden, men inte alla hela tiden.

10.000-kronorsfrågan blir då naturligtvis hur kan en ung dirigent erövra, skapa eller bygga upp en sådan äkta, inre självkänsla på vars grund det auktoritativa ledarskapet kan byggas? Ett något kryptiskt svar från pedagogikens område är att man lyckas genom att lyckas eller att framgång föder framgång. Man börjar på fast mark där man känner sig säker och bygger därifrån.

3.3 Slutsatser kring annat ledarskap

Kan man då våga sig på att dra några mer generella slutsatser kring ledarskapet i allmänhet och i komplexa kunskapsorganisationer i synnerhet utifrån dessa observationer. Ja, jag tror faktiskt det. Låt mig få göra detta i punktform och i form av påstående. Men låt mig också säga att dessa påstående naturligtvis i högsta grad speglar den subjektiva bild av ledarskap jag byggt upp under 25 års tid som konsult kring dessa frågor

- * att utöva ledarskap innebär att man alltid måste ha en **bild, mål eller vision** av det mål man vill uppnå. Men dessutom måste man ha en **vilja att uppnå detta mål**. Denna bild eller detta mål måste vara så klar och tydlig att den går att kommunicera till andra. Det betyder att denna bild måste vara inte bara intellektuellt utan framförallt emotionellt förankrad hos mig som ledare. Jag måste både ha en klar bild av vad jag vill uppnå (intellektuellt) och verkligen tro att detta är viktigt och möjligt (emotionellt)
- * kärnan i ledarskapet är alltså att genom **kommunikation och genom viljekraft** få medarbetarna att inte bara förstå denna målbild utan också acceptera och helst tända på den.
- * denna kommunikation är både verbal och icke verbal. Kroppsspråk och ord, vad jag säger och hur jag säger det måste vara i harmoni med varandra och det mål jag vill uppnå. Detta har bland annat att göra med att det hela tiden tycks finns två nivåer av ledarskap. Dels finns **en teknisk nivå eller sakfrågenivå** på vilken man

med tämligen enkla styrinstrument kan få medarbetarna att röra sig i rätt riktning (en sorts tayloristisk eller behavioristisk nivå skulle man kunna säga). På denna nivå kan man lite tillspetsat korrigera med **enkla modeller för straff och belöning** och på så vis påverka medarbetarna i önskad riktning. Men man når inte deras själ och hjärta. Det gör man på den andra nivån; **den subtila, emotionella eller symboliska nivån**. Det är då man väcker deras **lust, passion och viljan** att ge av sig själv. Gott ledarskap strävar alltid efter att nå denna nivå. Det är här vi kan tala om att i det goda medarbetarskapet finns både en underordnande disciplinerande roll och en bidragande skapande roll

- * att göra detta förutsätter en sports **genuinitet i rollen som ledare**. Att vara äkta och låta ledarskapet förstärka vissa av de drag man har som person inte att syntetiskt klistra på nya helt främmande drag. På så sätt kan man säga att **det goda ledarskapet byggs inifrån och ut**. Detta innebär att oavsett om jag går aldrig så många kurser i ledarskap som ger mig tillgång till yttre attribut och instrument kommer alltid det gränssättande för mitt ledarskap att vara den inre kärna (t.ex. den genuina självkänslan) .jag bygger mitt ledarskap på
- * detta ger en möjlighet att vara **auktoritativ som ledare i stället för auktoritär**. Dvs. att bli en person som medarbetarna med en viss självklarhet uppfattar som legitim i ledarrollen, inte i första hand den som har rätt att utdela straff och belöningar. Med en auktoritativ roll kan man med en viss självklarhet **utan stora gester** utöva den makt som följer med ledarskapet. Om man vet vad man vill, vet att i ledarrollen ligger makt, behöver man inte i stora gester eller symboler visa upp eller utöva denna makt på ett synligt vis. Den finns där med en viss självklarhet.
- * detta förutsätter i sin tur att man som ledare med **en viss självklarhet accepterar och kliver in i rollen som ledare**. Och i detta också samtidigt skapar ett visst avstånd till de som ska ledas. Kliver ut ur kovärmen och accepterar ledarskapets ensamhet. Men samtidigt och paradoxalt nog leder detta till identifieringen av **en högre nivå av begreppet ”vi” bestående av triaden; uppdraget – medarbetaren – medarbetarna. Ett ”vi” som den gode ledaren ständigt återkommer till**
- * men i ledarrollen ligger också att hitta en riktig **pendling mellan begreppen närhet och distans**. Tillräckligt nära för att kunna skapa relationer och bygga upp ett gott klimat, men tillräcklig distans för att markera olikheten i roller mellan ledare och ledda
- * detta fokuserar på hur viktigt det är att man för att skapa förutsättningar för ett gott resultat, i rollen som ledare skapar **det goda sociala klimat som utgör en som förutsättning för trygghet och gemenskap i en arbetsgrupp**. Härvidlag blir också det sätt på vilket man ger feedback och återkopplar i första hand med beröm i stället för kritik centrala inslag. Att stödja det goda i det som saker bygger ofta upp självkänslan i organisationen att fokusera enbart på kritik och det negativa har ofta en försvarsskapande och nedbrytande effekt på medarbetarna

- * i denna process kan det vara viktig **som ledare att komma ihåg att man ofta är den ende som har hela kartbilden klart för sig**. Om inte medarbetarna får denna helhet klart för sig, är det svårt för dem att orientera sig mot det gemensamma målet. Häri ligger också i viss mån alltid en pedagogisk roll som ledare

Låt mig återvända till en avslutande reflektion jag tidigare berört. Om det är så att ledarskap bygger på en inre självkänsla och genuinitet som leder till en sorts självklar auktoritativ roll som ledare – hur får man då medarbetarna att med självklarhet uppfatta detta och ge legitimitet att utöva det goda ledarskapet? Hur erövrar man denna legitimitet och auktoritativa roll i en organisation där rollfördelningen inte är lika tydlig och självklar som i en symfoniorkester? Min erfarenhet säger mig att följande fem ingredienser kan vara viktiga

- * man måste bygga ledarskapet på personlig utveckling och mognad, det jag här kallat **personlig genuinitet**
- * som ledare måste man vara tydlig med att **ta rollen som ledare** och inte väja för den utsatthet och ensamhet denna roll innebär
- * man måste vara tydlig med vad man **vill uträtta** men också lyhörd för vad medarbetarna kan bidra med, dvs. **mål, kommunikation och bygga socialt klimat**
- * man måste ha **kompetens** kring det man gör och känna denna **kompetens gränser**
- * man måste kunna bygga den högre nivån av ett **”gemenskapande vi”** som består av **uppgiften – mig själv som ledare – och medarbetarna**

4. I STÄLLET FÖR INLEDNING - NÅGOT OM METOD, SYNSÄTT OCH FRAMTIDEN

4.1 En privat upptäcksfärd kring det musikaliska ledarskapet

Så länge jag kan minnas har musiken, i all synnerhet den klassiska musiken varit något av ett magiskt mysterium för mig. Något som jag med nästan religiös vördnad har närmat mig. Under min tonårstid placerade jag dessa musiker i samma halvt gudomliga kategori som flickor. De hade inte fotsvett, dålig andedräkt eller andra normala kroppsfunktioner. Dom var inte som vi andra dödliga. Och det de skapade närmade sig inte de himmelska nivåerna, det verkade snarare komma därifrån.

Med åren kom jag att få en alltmer balanserad syn både på kvinnokönet och klassisk musik. Men fascinationen, nyfikenheten och respekten finns fortfarande kvar. Hur uppstår detta fantastiska skapande och hur leder man en sådan process.

Eftersom jag i min yrkesroll som konsult, utredare och forskare i hög grad intresserat mig för hur ledarskapet kan utveckla i komplexa kunskapsorganisationer är steget till symfoniorkestern och dirigentrollen ganska kort. Jag har mer och mer kommit att fundera över det ledarskap som ligger inbyggt i dirigentrollen.

4.2 Dirigentrollen – ett koncentrat av ledarskap

Verksamheten i en symfoniorkester är som ledarskapsfenomen utomordentligt intressant. Det handlar om att få ett hundratal utomordentligt skickliga yrkesmän och konstnärliga utövare att ge det bästa man har att ge för att för en publik skapa en stark konstnärlig upplevelse. Men i den konstnärliga rollen ligger också ett stort mått av individualism.

Det är också en paradoxal situation eftersom man å ena sidan vill att de enskilda musikerna ska inordna sig i och underordna sig en helhet men på samma gång med sin yttersta förmåga av skapande bidra till att denna helhet blir så bra som möjligt

Den som har att tolka kompositörens avsikter och därtill lägga en egen skapande dimension, förmedla denna till orkestern samt få orkestern i sin helhet att ge sitt yttersta är dirigenten. Och allt detta ska landa i en sammanhängande icke verbal, emotionellt laddad upplevelse.

Min tro är att många av ledarskapets generella problem och frågeställningar så att säga kondenseras ner och förstärks i dirigentrollen. Om vi lär oss se och förstå hur en god dirigent leder och agerar kan vi kanske också förstå mer om hur vi kan och bör leda i andra komplexa kunskapsorganisationer där ledaren är beroende av medarbetarnas vilja och lust att bidra med sin kunskap, kompetens och lust.

4.3 Så här har jag gjort

Därför har jag under en knapp arbetsvecka följt Stockholms filharmoniska orkester samt deras chefsdirigent Alan Gilbert. Med stöd från Mats Engström (planeringschef) och med Alans välliga medgivande har jag alltså från första repetitionstillfället följt arbete med en konsert under 2003 års tonsättarfestival i Stockholms konserthus.

Jag har varit närvarande under samtliga repetitioner och gjort löpande minnesanteckningar kring vad som skett. I pauserna har jag samtalat med Mats & Alan samt några olika musiker för att spegla de tankar som dykt upp. Alla har generöst delat med sig av sina bilder. Ibland har de hållit med mig, ibland sagt emot.

Jag har också för att kring en helt annan konsert få en bild av Alans dirigentledarskap lyssnat på Dutilleux cellokonsert en vecka senare.

4.4 En socialantropologisk resa på besök hos ett främmande folk

För mig finns det några självklara utgångspunkter när verkligheten studeras på detta vis

- * Alan Gilbert är en duktig dirigent och en skicklig ledare (annars skulle han inte ha sitt jobb som chefsdirigent) vars ledarstil har mycket att lära oss andra och han leder en orkester som består av ett hundratal utomordentligt professionella musiker
- * då jag närmar mig dirigerandet gör jag detta med en hög medvetenhet om min utomordentligt begränsade kunskaper om musiken. Jag gillar klassisk musik, jag lyssnar mycket på den, och jag har flera vänner som är musiker. Men mina kunskaper och insikter om detta fält är trots detta mycket små. Jag har därför stundtals formulerat mig klumpigt, kanske rentav felaktigt om musiken och musikernas sätt att vara. För detta ber jag om ursäkt
- * jag har alltså närmat mig detta fält ungefär som en socialantropolog som ska studera en främmande och exotisk stam i fjärran land. Jag har försökt förstå denna stams riter, mönster, kommunikationsvägar etc. men framförallt hur ledarskapet utövas i denna musikerstam
- * därför är detta i allra högsta grad en subjektiv reseberättelse från den musikaliska världens okända inre. Jag skriver just som en reflekterande reseberättelse och inget annat. Det slutsatser jag drar kan naturligtvis inte generaliseras de beskriver naturligtvis inte dirigentskapets generella ledarskapsteori utan endast vad jag sett under en enda vecka. Visserligen med 25 års erfarenhet av utbildning och utveckling av ledarskap i kunskapsorganisationer i bagaget, men ändå bara en enda veckas inblick hos en enda dirigent

4.5 Musiken

Musiken har i huvudsak varit modern musik komponerad av den franske tonsättaren Dutilleux. Två orkesterverk; "Metaboles" och "Shadow of time" – det senare med inslag av gossopraner, samt hans violinkonsert "L'abre des songs". Dessutom två romanser av Beethoven. Solist har varit Isabelle van Keulen.

Musiken kan knappast sägas vara särskilt välkänd ens för den ganska intresserade allmänbildade lyssnaren. Inte heller helt lättillgänglig. Så för att förbereda mig införskaffade jag samtliga verk några månader i förväg och lyssnade genom dem ett stort antal gånger. Efter hand kom jag att tyckta allt mer om dem. Särskild "Metaboles" är ett fantastiskt stycke musik som ger mig mycket "Stravinsky-känsla".

4.6 Hur mycket visste jag i förväg

Min förhistoria är att jag under ett års tid i olika omgångar arbetat tillsammans med Malmö symfoniorkester kring kommunikation och ledarskap i allmänhet och stämledarrollen i synnerhet¹. Jag har flitigt utnyttjat och parasiterat på goda vänner med orkestererfarenhet för att få deras bild De har varit både musiker, sångare, dirigenter och administratörer i den klassiska musikvärlden. Jag har också läst en doktorsavhandling om just konserthuset i Stockholm ur ett organisationsteoretiskt perspektiv samt diverse böcker om dirigentskapet som sådant. Trots detta vill jag åter en gång betona i hur hög grad jag är novis inom det musikaliska fältet och kanske formulerat mig fel eller trampat fel kring det rent musikaliska.

4.7 Hur går jag vidare

Denna vecka tillsammans med Stockholms filharmoniska orkester och Alan Gilbert har öppnat en ny värld för att få en fördjupad förståelse för ledarskapet. Redan under veckan som gick fick jag massor med nya impulser till hur man går vidare t.ex. genom att följa Alan vid en uppsättning av ett annat verk, att följa orkestern med en gästdirigent eller kanske ännu mera spännande vilket Mats föreslog att följa en stråckkvartett eller annan kammarorkester för att följa det subtila ledarskap som sker i en sådan grupp.

Ett annat tankespar är att följa en kördirigents arbete, där man arbetar med människor som inte har ett instrument mellan sig och dirigenten utan där man som dirigent går direkt på rösten, dvs. sångarens person som sådan. En än mer delikat ledarskapsuppgift. Andra tankespar vore att följa hur ledarskapet ser ut i en jazzgrupp eller i en danstrupp. Möjligheterna som öppnar sig är i det närmaste oändliga. Det är bara tiden och fantasin som sätter gränser

4.8 Ett tack

Slutligen vill jag rikta ett varmt tack till Alan Gilbert, Kungliga filharmonin och konserthusets ledning i all synnerhet Mats Engström som gjort detta möjligt. Detta har varit en berikande upplevelse, jag hoppas jag på något vis kan ge er något tillbaka i detta eller andra sammanhang

Jäma och Österlen hösten - vintern 2003 - 04

Ingvar Nilsson

¹ För den som är intresserad finns det en skriftlig rapport efter detta arbete. Om du vill ha en kopia maila till i.nilsson@seeab.se skickar jag den

