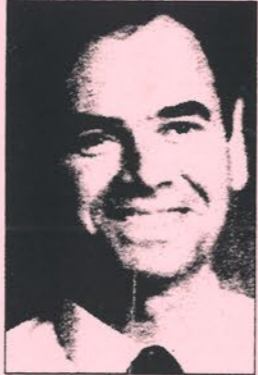


VD – LÄR AV INGGMAR BERGMAN



SVENSKINSPIRERAD? Jack Welch på General Electric kan kallas en VD av "Ingmar Bergman-typ".



MAKTEN I CENTRUM: Personlig makt är hemligheten bakom Ingmar Bergmans framgångar som regissör, tror Bo Gyllenpalm.



FOTO: CLAES GÖRAN FLINCK

ENTUSIASMEN AVGÖR: En ledares auktoritet är beroende av hans förmåga att entusiasmera sina medarbetare, säger regissören Jurij Lederman, som undervisar chefer i konstnärligt ledarskap.

Madeleine Bruce-Martinsson **DI**

På teatern är det regissören som bestämmer. Så ska det vara också i ett företag, där regissören har titeln VD.

Det vet Jurij Lederman. Han är både regissör och VD i teaterföretaget Studio Lederman i Stockholm. Dessutom är han lärare vid IFLs (Institutet för Företagsledning) kur-

ser i konstnärligt ledarskap.

"Ingmar Bergman har en fantastisk förmåga att leda sina medarbetare till verkliga toppprestationer", säger Bo Gyllenpalm, som doktorerat på Ingmar Bergmans ledarskap.

På IFL lär Jurij Lederman ut hur man får de anställda med sig på chefs linje.

"Som regissör och teaterledare är man oerhört ensam", säger Jurij Lederman.

"Besluten måste fattas i ensamhet. Men sättet att förverkliga dem är beroende av den ensemble som finns – skådespelarna eller medarbetarna."

En modern ledare måste därför få med sig sina medarbetare på den linje som han/hon bestämt sig för, anser Jurij Lederman.

"Det gäller att vara tillräckligt entusiastisk för att få ensemblen att vilja följa din vision. En ledare måste våga avstå från kompromisser. Han måste smitta ensemblen med sin dröm att utmana. Men om det går åt helvete måste ledaren ta ansvaret."

Det duger alltså inte att kom-

ma in på teatern eller i företaget och bara ge order. Regissören är beroende av sina skådespelare och VD av medarbetarna. Därför är det viktigt att se till att dessa utvecklas. Det är regissören/VDs ansvar. Om medarbetarna stannar i sin utveckling kan inte heller företaget utvecklas.

"Du blir aldrig färdiglärd. Du måste få skådespelarna att stå öppna på scen, själsligt, och säga att det här vet jag inte hur jag ska lösa. Det är grunden för teatern. Det går inte att jobba med folk som kommer in och säger det här kan jag. Då finns ingen utveckling. Processen stannar upp."

Du kan aldrig på en teater åstadkomma en givande och skapande process genom befällning eller vädjande, säger Jurij Lederman. Den auktoritet det är fråga om från en ledare bygger på förmågan att stimulera.

Som mest skapande är vi som barn. Glömmer vi barnet inom oss tappar vi in del av skapandet. Att få ihop sträng disciplin och intelligens med fria fantasier och visioner, det är ledarens grundläggande uppgift."

Toppredatorer

Regissörens sätt att arbeta som ledare har väckt intresse hos forskare inom organisationsteori. I förra veckan doktorerade Bo Gyllenpalm, organisationskonsult med mastersexamen från Insead, vid Fielding Institute of

Santa Barbara i USA på sin avhandling om demonregissören Ingmar Bergmans ledarskap. Avhandling bygger på 26 djupintervjuer med personer, främst skådespelare, som arbetat med Ingmar Bergman.

Mycket att lära

Näringslivets och även den offentliga förvaltningens chefer och ledare har mycket att lära av regissören. Och de måste lära sig, hävdar Bo Gyllenpalm. Dagens snabba förändringar av samhället ur såväl teknisk som ekonomisk och politisk synvinkel kräver inte bara en chef som uppfångar de nya villkoren för företagets verksamhet. Chefen måste också utveckla sig som ledare.

"För att nå företagets nya mål måste du som chef ha personlig makt att få folk att göra vad du vill, annars misslyckas du med hela projektet", säger Bo Gyllenpalm.

Det är främst genom sin personliga makt som Ingmar Berg-

Konstnärligt ledarskap vinner terräng i näringslivet



KONSTNÄRLIG LEDARE: Den ryskfödde regissören Jurij Lederman repeterar Molières "Hustruskolan" med sina skådespelarna inför premiären den 8 mars på teater Studio Lederman. "En ledare måste våga avstå från kompromisser. Han måste smitta ensemblen med sin dröm att utmana", säger han.

man får skådespelarna att överträffa sig själva. Den ledare som enbart förlitar sig på positionsmakt och tvingar folk att föga sig får svårt att nå målen.

Finns det då någon näringslivets svar på teatervärldens Ingmar Bergman?

"I ett internationellt perspektiv är Jack Welch, VD för det amerikanska storföretaget General Electric, en Ingmar Bergman-typ", säger Bo Gyllenpalm. General Electric (GE) börskurs och resultat har under hela 1980- och 90-talet gått stadigt uppåt. Konkurrenterna har inte alls varit lika framgångsrika. När Jack Welch tillträdde som VD 1980, gick både IBM och GE mycket bra. Men Jack Welch började direkt med att säga att GE måste förändra sin struktur. Det blev ett ramaskri inom företaget. Ingen förstod vissten med att ändra ett vinnande team.

GE ska bara fortsätta i bransch där vi är eller kan bli etta eller två i världen, bestämde Jack Welch. Kan vi inte bli störst genom egen expansion eller uppköp ska vi lägga ned eller sälja. Antalet anställda minskades raskt från drygt 400 000 till under 300 000, antalet affärsområden från 69 till 14 och antalet nivåer i företaget från 29 till 9.

Stenhårda krav

"Jack Welch gick ut med kristallklara budskap. Han vågade ställa stenhårda krav. Han lyckades överföra sin vision till medarbetarna, fick dem att jobba i samma riktning. Han är långt ifrån omtyckt av alla, men de som arbetar för honom gillar honom. Precis så är det för Ingmar Bergman", säger Bo Gyllenpalm. Av de ledare Bo Gyllenpalm arbetat med i Sverige är många rädda för att ställa höga krav.

kräva disciplin och få människor att sträcka sig. Hans avhandling visar att det även för chefer utanför teatern finns mycket att lära av Bergman.

Hur blir man då en inspirerande ledare?

"Genom arbete, träning och genom ödmjukhet inför livet. Att hela tiden förändras med kvalitet och kunskap. Att inte se livet i bitar, i färdigproducerade delar utan kontinuerligt gå tillbaka till sin ursprungliga inspirationskälla", säger Jurij Lederman.

Själv går Jurij Lederman ständigt tillbaka till den ryska teaterpedagogen Stanislavskys verk om grunder för teaterarbete. Han studerar också anteckningar och kommentarer han själv gjort för många år sedan. Lederman jobbar med att hålla kvar den röda tråden i sin ursprungliga dröm.

Bo Gyllenpalm har satt upp i huvudsak tre viktiga punkter som

ledaren bör följa för att få ut maximala prestationer av sina medarbetare:

- Sätt upp målet, syftet med verksamheten, och kommunicera detta passionerat för att skapa en delad vision som ger mening åt alla medarbetarna.
- Fördela rollerna.
- Bygg en stark arbetsetik genom att skapa disciplinerade arbetsprocesser och klara spelregler.

Förlorad kontakt

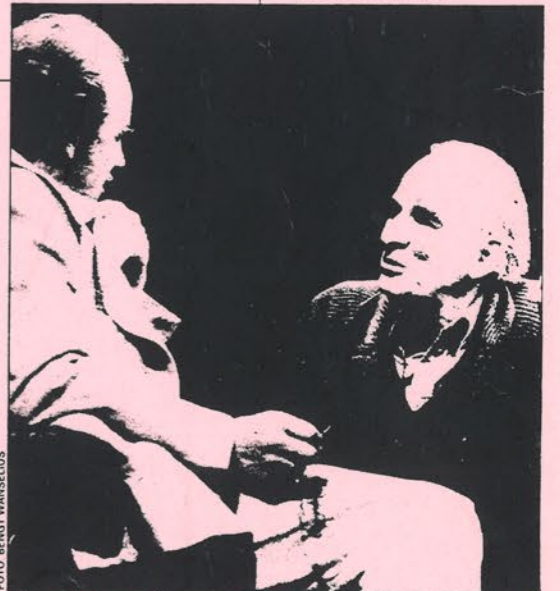
Ett problem som Jurij Lederman ser är att nutidens ledare har kommit allt längre bort från den skapande process som finns i utbytet människor emellan.

"Vi har gått ifrån sagans värld. Vi har gått ifrån den direkta kontakten som fanns på 1930- och 40-talen i familjen där man berättade för varandra och via människan nådde en annan människa. Nu har vi TV och datorer. Barnen fostras i en värld där de är sig själva nog. De behöver ingen annan för att lära eller få en berättelse eller berätta för. Med detta synsätt blir det en viss torka i själen och hjärtat. Förmågan att ta emot en annan människa tappas till."

"Stäng av TV:n, berätta en saga tillsammans med dina barn och du skapar en inspirerande ledare en människa som lär sig att det är den gemensamma fantasin som leder framåt. Då får individen också en avlastning för sin prestationsångest."

Konsten är här den bästa källan att hämta kraft från, tycker Jurij Lederman. Konsten är nämligen koncentrerad kring det mänskliga och kan därför hjälpa oss att hitta tillbaka förmågan att ta emot från en annan människa.

Men det är skört att skapa, konstaterar Jurij Lederman. På hans teater finns ett avtal att ingen får komma till jobbet och ösa sina problem på kollegorna. Följs inte denna regel vet nämligen alla, av erfarenhet, att skapandeprocessen saboteras.



LÄROMÄSTARE: Även chefer utanför teatern har mycket att lära av Ingmar Bergmans ledarskapsteknik, anser Bo Gyllenpalm.